



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců

Employee Recruitment and Selection

Student: Komenda Martin

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Maková Kateřina, Ph.D.

Ostrava 2011

**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně, vyjma příloh č. 2, 3, 4, které jsem převzal z uvedených zdrojů. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 11.5.2011

.....

Martin Komenda

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Makové Kateřině, Ph.D., která mi poskytovala odborné rady a pomoc při jejím zpracování. Dále bych chtěl poděkovat pracovníkům personálního oddělení Pars nova a.s. za jejich ochotu, zvláště pak ředitelce tohoto oddělení Mgr. Lucii Snášelové.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>	<b>3</b>
2.1	PROCES VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ .....	4
2.1.1	Zjištění potřeby zaměstnanců.....	4
2.1.2	Stanovení požadavků na pracovní místo, pracovníka .....	4
2.1.3	Vyhodnocení různých zdrojů uchazečů.....	7
2.1.4	Metody používané při získávání uchazečů o zaměstnání.....	8
2.1.5	Informace a dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání.....	18
2.1.6	Předvýběr (třídění) uchazečů.....	20
2.1.7	Proces výběru .....	21
2.1.8	Závěrečné fáze.....	25
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....</b>	<b>27</b>
3.1	HISTORIE AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI ŠKODA HOLDING .....	27
3.2	HISTORIE AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI PARS NOVA A.S.....	28
3.2.1	Předmět podnikání společnosti Pars nova a.s. ....	29
3.2.2	Organizační struktura.....	30
<b>4</b>	<b>POPIS A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI PARS NOVA A. S. ....</b>	<b>32</b>
4.1	POPIS SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ.....	32
4.1.1	Určení potřeby zaměstnanců.....	32
4.1.2	Specifikace volného pracovního místa .....	33
4.1.3	Přilákání zájemců o zaměstnání.....	33
4.1.4	Získávání uchazečů.....	33
4.1.5	Zveřejnění nabídky práce.....	34
4.1.6	Dokumenty požadované od uchazečů .....	35
4.1.7	Předvýběr uchazečů.....	35
4.1.8	Konečná fáze získávání zaměstnanců .....	35
4.2	ANALÝZA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ.....	36
4.2.1	Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců pomocí dotazníkové metody.....	37
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>47</b>
5.1	PRVNÍ ČÁST DOTAZNÍKU .....	47
5.2	DRUHÁ ČÁST DOTAZNÍKU.....	48
5.3	TŘETÍ ČÁST DOTAZNÍKU .....	50

<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>53</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 Úvod

Proces získávání a výběru zaměstnanců je důležitou činností většiny organizací, protože právě lidé jsou jejich základním kamenem. Bez lidské přítomnosti by se neobešel žádný úřad, škola, slévárna či jiný podnik. Sice v posledním století došlo ke značné industrializaci všech odvětví, avšak ještě stále jsou lidé nedílnou součástí všech organizací. A právě z důvodu stálé potřeby lidí v organizaci se tato bakalářská práce bude zabývat analýzou procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a především návrhy a doporučeními na jeho zlepšení.

Cílem této bakalářské práce bude analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. a následný návrh doporučení na jeho zlepšení. Nejdříve se budu zabývat teoretickou stránkou procesu získávání a výběru zaměstnanců, dále pak historií vybrané organizace, postupem výběru a získávání zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. a v závěrečné části navrhu zlepšení a doporučení tohoto procesu.

V první části bakalářské práce popíšu teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců od zjištění jejich potřeby, až po závěrečné rozhodnutí k jejich přijetí. K proniknutí do této problematiky využiji odbornou literaturu, internetové zdroje a také své znalosti získané během studia.

Profil společnosti, předmět podnikání, organizační strukturu a její historii zmíním v druhé části. Informace budu čerpat z internetových stránek [www.parsnova.cz](http://www.parsnova.cz) společnosti Pars nova a.s. a také z interních materiálů, které mi personální oddělení poskytne.

Třetí část mé bakalářské práce se bude zabývat popisem a analýzou současného stavu získávání a výběru zaměstnanců. V této části popíši metody (postupy), jakými se v organizaci Pars nova a.s. získávají zaměstnanci, způsob zjištění jejich potřeby a následně budu tento způsob výběru a získávání zaměstnanců analyzovat pomocí anonymního dotazníku a také nestrukturovaného rozhovoru. Největším zdrojem informací v této části mi bude právě personální oddělení společnosti Pars nova a.s. se kterým spolupracuji, dále pak informace získané pomocí dotazníkového šetření a nestrukturovaného rozhovoru.

Závěrečnou část věnuji návrhům a doporučením, na zlepšení procesu výběru a získávání zaměstnanců. Některé návrhy se pokusím zjistit

pomocí nestrukturovaných rozhovorů, které provedu s vedoucími pracovníky výrobního úseku, jiné navrhnou dle výsledků z dotazníkového šetření.



## 2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Na počátku nového tisíciletí je kvalita lidských zdrojů považována za jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem. Kvalita lidských zdrojů má větší význam než dříve, kdy se ekonomické okolí vyvíjelo kontinuálně a změny měly relativně plynulý rozsah. Jejich intenzita byla managementem firem zvládnutelná bez radikálních změn přístupu k tvorbě a realizaci strategie fungování.<sup>1</sup>

V dnešním náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství nám analýzy úspěšnosti firem jednoznačně ukazují, jak důležitá je schopnost zformovat a využívat lidské zdroje firmy takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace.

Aby byla firma schopna úspěšně plnit svůj cíl, je důležité dosáhnout souladu mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. Z tohoto hlediska je problém formování lidských zdrojů chápán jako oblast strategického významu ovlivňující ve svých důsledcích jak tvorbu strategie firmy, tak i její realizaci. A právě kvalita lidského potenciálu, tj. lidských zdrojů má vliv na dynamiku organizace.<sup>2</sup>

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím zaměstnanců úspěšně plnit své cíle. Na tyto cíle má vliv získávání, stabilizování, propouštění, rozvoj a optimální využívání lidských zdrojů v organizaci. Velice významným úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit v organizaci optimální množství kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců, což zahrnuje získávání, výběr, umisťování a odměňování pracovníků. Pro každou organizaci je důležité udržet si schopné jedince. Jestliže kvalifikovaní zaměstnanci z organizace neustále odcházejí, je nutné stále hledat nový personál, což je časově a finančně náročné.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Kleibl (2001)

<sup>2</sup> Cimler (2007)

<sup>3</sup> Donnelly (1997)

## 2.1 Proces výběru zaměstnanců

Všeobecným zájmem většiny organizací při výběru pracovníků by mělo být získání optimálního množství kvalifikovaných pracovníků pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů s vynaložením minimálních nákladů. Proto je důležité, aby organizace věnovala patřičnou pozornost všem fázím při výběru a získávání zaměstnanců. Tyto fáze jsou:

- a) zjištění potřebného počtu zaměstnanců,
- b) stanovení požadavků na pracovní místo, pracovníka,
- c) vyhodnocení různých zdrojů uchazečů,
- d) metody používané při získávání uchazečů o zaměstnání,
- e) informace a dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání,
- f) předvýběr (třídění) uchazečů,
- g) proces výběru,
- h) závěrečné fáze.<sup>4</sup>

### 2.1.1 Zjištění potřeby zaměstnanců

Pro zajištění plynulého provozu podniku je nutné naplánovat potřebný počet zaměstnanců. Organizace si musí v určitém předstihu stanovit, zda potřebuje nové zaměstnance a také zjistit jejich počet, aby nedocházelo k různým finančním ztrátám, ztrátám dobrého jména organizace apod. Stanovování by se mělo uskutečňovat na základě různých plánovaných investic, plánu výroby, vývoje na trhu, strategického plánování, fluktuace pracovníků a prognóz.

### 2.1.2 Stanovení požadavků na pracovní místo, pracovníka

Při stanovování požadavků na pracovní místo by měla organizace provést tzv. **analýzu pracovních míst**. Je to postup, během kterého se důkladně zkoumá povaha úkolů, které tvoří pracovní místo a také se zkoumá jaké schopnosti, dovednosti a odpovědnost musí mít pracovník vhodný k úspěšnému plnění úkolů daného pracovního místa.<sup>5 6</sup>

---

<sup>4</sup> Armstrong (2007)

<sup>5</sup> Armstrong (2007)

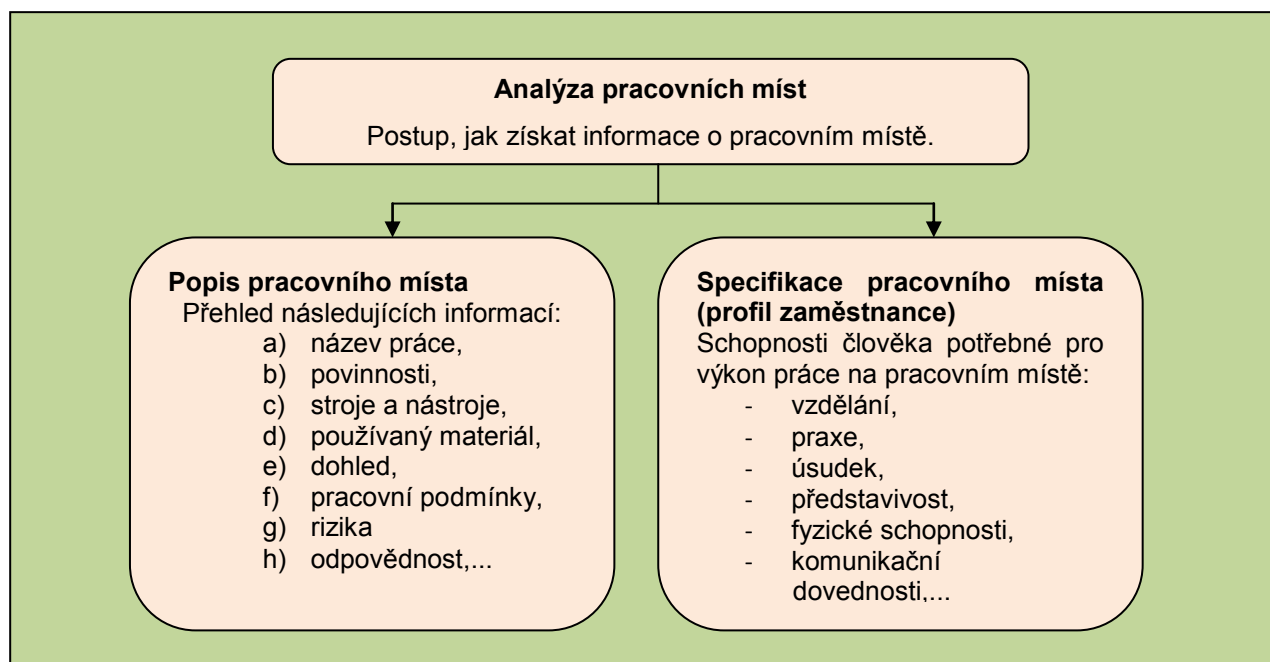
<sup>6</sup> Donnelly (1997)

Pět základních zdrojů informací pro analýzu pracovních míst, ze kterých organizace může čerpat:

- a) nadřízení uvažovaného pracovního místa popíše účel pracovního místa, hlavní vykonávané činnosti, způsob jakým bude zaměstnanec hodnocen, jeho pravomoci a odpovědnosti atd.
- b) zaměstnanec, který pracuje na daném pracovním místě,
- c) dokumentace organizace, organizační schéma,
- d) pozorování zaměstnanců při práci,
- e) informace, které získá z benchmarkingu, analýz technologií apod.

Informace o pracovním místě můžeme nalézt v produktech analýzy pracovních míst.

**Obr. 2.1 Analýza pracovních míst**



Zdroj: Donnelly (1997, str. 552)

Pozn. v popisu pracovního místa a ve specifikaci pracovního místa jsou uvedeny jen některé příklady toho, co je obsahem popisu a specifikace pracovního místa.

Ve výše uvedeném obrázku je zobrazena analýza pracovních míst, která se dělí na dvě části:

- a) popis pracovního místa,
- b) specifikace pracovního místa.

V popisu pracovního místa jsou uvedeny, jak už vyplývá z názvu, informace o pracovním místě:

- 1) **Název pracovního místa.**
- 2) **Smysl pracovního místa** - význam pracovního místa pro organizaci, důvod, proč pracovní místo existuje.
- 3) **Vykonávaná práce** - její náročnost, druh, výčet pracovních a technických zařízení, které musí pracovník na daném místě ovládat.
- 4) **Kritéria posuzování výkonu zaměstnance** - měřítko, ukazatele, aby bylo možno rozhodnout, jestli je práce vykonávána dobře.
- 5) **Způsoby odměňování a stimuly** - hmotné, nehmotné odměny.
- 6) **Kariérový postup** - možnosti postupu v kariéře.
- 7) **Rizika při výkonu práce** - bezpečnost práce, požární rizika.
- 8) **Vymezení odpovědnosti** - za finanční, materiální a lidské zdroje.
- 9) **Pracovní doba** – pevná nebo pružná pracovní doba. Jednosměnný nebo vícesměnný provoz.<sup>7 8</sup>

Vymezení osobnostních, kvalifikačních a jiných požadavků, které pracovník potřebuje pro výkon práce na daném pracovišti, se nachází ve specifikaci pracovního místa (profilu zaměstnance):

- 1) **Vzdělání, odborné schopnosti, znalosti** - co musí potenciální zaměstnanec znát, aby byl schopen plnit svou funkci. Požadované vzdělání a obor na danou funkci.
- 2) **Fyzické schopnosti** – závisí na druhu vykonávané práce.
- 3) **Požadavky na chování a postoje** – ke každému druhu vykonávané práce se hodí různé typy lidí. Při výběru pracovníka je nutné zajistit, aby odpovídal kultuře organizace.
- 4) **Praxe, odborná příprava** – doba, po kterou již daný jedinec vykonával tento druh práce, ve stejné nebo jí podobné organizaci. Výcvik nebo příprava, kterou by měl uchazeč splňovat.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> <http://www.metodyrizeni.cz/index.php/personalistika-lidske-zdroje/42-ostatni/129-popis-pracovniho-mista>, 2010

<sup>8</sup> <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>, 2010

<sup>9</sup> <http://katedry.fimmi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>, 2010

5) **Další požadavky** – proměnlivé pracoviště, neobvyklá pracovní doba, časté cestování nebo změna místa výkonu práce.<sup>10</sup>

O informace z analýzy pracovních míst se při své práci opírají všechna oddělení personálního útvaru.

Například:

- chceme-li stanovit přiměřený mzdový tarif, potřebujeme k tomu podrobný popis pracovního místa,

- chceme-li provádět efektivní získávání a výběr pracovníků, musíme porovnávat dovednosti uchazečů s požadavky na pracovní místo.

Chyba, které se organizace musí vyhnout je nadhodnocení požadovaných schopností a kvalifikace na volnou pracovní pozici. Nesmí si stanovit nerealisticky vysoké požadavky na uchazeče, protože tím zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenostem mezi vybranými uchazeči. Kteří zjišťují, že nevyužijí své schopnosti, talent a dovednosti. Po čase z firmy odcházejí jinam, kde se budou moci více realizovat.<sup>11</sup>

Oproti nadhodnocení požadovaných schopností a kvalifikace je jejich podhodnocení. Když podnik stanoví příliš malé požadavky, může se stát, že si vybere zaměstnance, který nebude schopen plnit všechny úkony patřící k danému pracovnímu místu.

### 2.1.3 Vyhodnocení různých zdrojů uchazečů

Existují dva hlavní zdroje uchazečů, vnitřní (interní) zdroje, nebo vnější (externí) zdroje. Organizace se musí rozhodnout, ze kterého zdroje bude vybírat uchazeče o místo, eventuálně může využít obě možnosti. V tabulce 2.1 jsou zobrazeny výhody a nevýhody získávání pracovníků z externích a interních zdrojů. Avšak v praxi se většina firem, navzdory výhodám a nevýhodám obou zdrojů, přiklání nejdříve k vnitřním zdrojům firmy, posléze při nedostatku vhodných uchazečů zvažuje vnější zdroje.

---

<sup>10</sup> <http://www.metodyrizeni.cz/index.php/personalistika-lidske-zdroje/42-ostatni/132-specifikace-pracovniho-mista>, 2010

<sup>11</sup> Armstrong (2007)

## Interní zdroje pracovníků

Mezi interní zdroje pracovníků patří:

- a) pracovníci, kteří byli v důsledku technického rozvoje tzv. „**uspořeni**“, například nahrazením lidské práce strojem nebo změnami v organizaci práce,
- b) **volné pracovní síly** způsobené ukončením nějaké podnikové činnosti nebo organizačními změnami,
- c) **zaměstnanci, kteří získali zkušenosti a znalosti** k výkonu jiné náročnější práce,
- d) pracovníci, kteří mají zájem z vlastní iniciativy **přejít na nově vytvořené pracovní místo, nebo uvolněné místo.**

## Externí zdroje pracovníků

Mezi externí zdroje pracovníků patří:

- a) **volné pracovní síly na trhu práce,**
- b) čerství **absolventi škol,**
- c) **zaměstnanci jiných organizací,** kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo se jim nabídka dané organizace jeví jako atraktivnější.

Dodatečné vnější zdroje pracovníků:

- a) důchodci,
- b) ženy v domácnosti,
- c) studenti různých škol,
- d) pracovní zdroje v zahraničí.

Další výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů jsou uvedeny v příloze č. 1

### 2.1.4 Metody používané při získávání uchazečů o zaměstnání

Existuje mnoho metod získávání pracovníků. Organizace musí rozpoznat a vyhodnotit ty nejvhodnější, pomocí kterých bude pracovníky získávat. Když se organizace již v minulosti setkala s obtížemi při hledání uchazečů nebo je předvídá, je vhodné, aby personální oddělení vypracovalo předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů, neboli **Analýzu silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.** V této analýze je třeba

se zaměřit na takové faktory, které budou vzbuzovat zájem u uchazečů o zaměstnání.

Mohou to být:

- a) zaměstnanecké výhody,
- b) pracovní podmínky,
- c) pověst organizace,
- d) jistota zaměstnání,
- e) atraktivita práce,
- f) výše mzdy,
- g) kariérový postup,
- h) sportovní aktivity v rámci organizace (firemní teamy, mezipodnikové turnaje),
- i) možnosti vzdělávání,
- j) místo výkonu práce (umístění pracoviště).

Organizace musí tyto faktory porovnat s konkurencí a zjistit, které výhody oproti ní je třeba vyzdvihnout, zdůraznit a tím přitáhnout více zájemců o zaměstnání a naopak, které faktory je třeba zlepšit. Uchazeči sice prodávají svoji práci, ale také chtějí co nejlepší pracovní podmínky od organizace. Když se na trhu nachází více firem poptávajících práci je důležité, aby se firma dostala se svou dobrou zaměstnavatelskou pověstí do podvědomí uchazečů.<sup>12</sup>

Analýzu silných a slabých stránek organizace lze založit na základě průzkumu názorů současných pracovníků. Průzkum by měl být anonymní, aby zaměstnanci mohli vyjádřit i negativní názory a nebáli se postihu. Výsledek analýzy vypovídá o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni s organizací, jaké priority u nich převažují a co jim nejvíce vadí, a tak škodí pověsti organizace.

Po analýze může organizace začít uvažovat, jaké zdroje a metody získávání uchazečů využije. Jak se rozhodnout závisí na povaze obsazovaného místa a situaci na trhu práce. Většina organizací navzdory výhodám a nevýhodám interních a externích zdrojů uvažuje jako první o vnitřním zdroji pracovních sil. Nejčastějším způsobem informování zaměstnanců o volném pracovním místě je podniková

---

<sup>12</sup> Armstrong (2007)

vývěska nebo podnikový oběžník. Pro získávání externích zdrojů uchazečů je pak nejtypičtější:

- a) spolupráce s úřady práce,
- b) nabídka práce zveřejněná na internetu,
- c) inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- d) spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi,
- e) spolupráce s komerčními zprostředkovateli,
- f) uchazeč se nabízí sám,
- g) přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- h) doporučení stávajícím zaměstnancem a jiné.

### **Vývěsky v podniku i mimo něj**

Tato metoda je založená na uveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěskách. Vývěsky by měly být umístěny na takových místech v organizaci, kde je největší pohyb zaměstnanců, aby se mohli sami ucházet o místo, nebo informovat či doporučit nějakého jiného vhodného uchazeče. V případě, že chce organizace získávat pracovníky z vnějších zdrojů, měla by vývěsky umístit tak, aby k nim měli přístup i lidé, kteří běžně nevstupují do areálu organizace.

### **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Inzerce je nejobvyklejší metoda získávání zájemců o zaměstnání z vnějších zdrojů. Při této metodě dochází často k nedorozumění a nesprávné interpretaci.

Organizace si musí položit otázku, zda je inzerování skutečně nezbytné a zvážit, zda by nebylo lepší použít alternativní způsoby. Inzerce může být velmi drahá díky vysokým cenám vybraných médií, proto je důležité rozhodnout, který sdělovací prostředek je pro naši inzerci nejvhodnější. Organizace má na výběr z různých druhů periodik, odborného tisku, rozhlasových a televizních stanic. Vhodné jsou například deníky, protože obsahují speciální přílohy oslovující konkrétní typy čtenářů, například mají každý den v týdnu zvolenou jinou přílohu zabývající se jiným tématem (sportovní, ekonomická příloha, příloha věnující se problémům s nalezením zaměstnání atd.). Často se také setkáváme s nabídkou zaměstnání na vlnách komerčních rozhlasových stanic, která ale je považována za dražší alternativu. Méně



často, díky vysoké ceně inzerce se můžeme setkat s nabídkou pracovních míst v televizi.

Při volbě způsobu přilákání uchazečů je důležité opírat se o tři základní kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání vhodných uchazečů.

Cílem inzerce by mělo být:

- 1) **Upoutat pozornost** – náš inzerát musí být konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů.
- 2) **Vytvářet a udržovat zájem** – inzerát musí atraktivně a zajímavě sdělovat informace o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci.
- 3) **Stimulovat akci** – hlavní myšlenka inzerátu musí být sdělena způsobem, který nejen upoutá, ale také přiměje uchazeče přečíst jej až do konce a vzbudí zájem o nabízenou pozici.

K dosažení výše uvedených cílů je důležité správně napsat text inzerátu a následně zveřejnit na správném místě. Nevhodně napsané a umístěné inzeráty plýtvají časem a penězi firmy, protože upoutávají uchazeče, kteří nejsou vhodní pro danou práci.

Každá inzerce by měla začínat formulací nadpisu, či hlavičky. A dále obsahovat informace o:

- 1) zaměstnavateli,
- 2) náplni práce (pracovním místě),
- 3) specifikaci pracovního místa (požadavky na pracovníka – vzdělání, praxe, dovednosti,...),
- 4) mzdě (zaměstnaneckých výhodách),
- 5) umístění pracoviště (místě výkonu práce).

Výhody inzerce ve sdělovacích prostředcích:

- a) Rychlost jakou se inzerát dostane k adresátovi.
- b) O volném pracovním místě se dozví mnohem větší množství lidí než při jiných metodách získávání pracovníků.
- c) Inzerce se dostane potenciálnímu uchazeči až do jeho soukromí.

Nevýhodou tohoto způsobu získávání zaměstnanců:

- a) Vysoká cena inzerce a snaha inzerenta ji minimalizovat, což často způsobuje snížení efektivnosti inzerátu.
- b) Nebezpečí nesprávně vybraného sdělovacího prostředku.<sup>13 14</sup>

### **Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi**

Tato metoda je levná a často používaná. Firmy jsou spojeny se vzdělávacími institucemi jako jsou střední školy, vysoké školy a různá rekvalifikační střediska. Tyto instituce poskytují zdarma, nebo za minimální poplatek přípravu na budoucí povolání. Firmám tato spolupráce umožňuje získat mladé specialisty vzdělané v příslušném oboru. Existuje více možností, jakým způsobem lze získat uchazeče:

- a) Firmy si samy mohou vytipovat studenty během praktické výuky učňů, praktikantské praxe středoškoláků nebo předdiplomové stáže vysokoškolských studentů kdo splňuje požadavky na pracovní místo.
- b) Zveřejnění nabídky práce ve vzdělávací instituci nese riziko, že se na nabídku práce ozve nadbytečný počet nevhodných uchazečů. Těmto přebytečným žádostem o zaměstnání jde předejít přesnou formulací požadavků, jako jsou: doporučené demografické charakteristiky, spádové území dojížděky do zaměstnání, mzdové podmínky, zaměstnanecké výhody, rizika, atd.
- c) Další možností je, spolupráce s učiteli, kteří mohou doporučit vhodného studenta na dané místo.

### **Uchazeči se nabízejí sami**

Některé firmy používají tuto pasivní metodu získávání pracovníků. Musí to však být organizace, které mají jako zaměstnavatelé dobrou pověst, nabízejí zajímavou, atraktivní a dobře placenou práci, různé výhody pro zaměstnance atd. Uchazeči o zaměstnání se těmto firmám hlásí sami osobně nebo písemnou formou se svou nabídkou. Takovéto případy se častěji vyskytují v obdobích zvýšené nezaměstnanosti, kdy hledají zaměstnání čerství absolventi škol.

---

<sup>13</sup> Armstrong (2007)

<sup>14</sup> Thomson (2007)

Asi jediná, avšak velká výhoda této metody je v téměř nulových nákladech na inzerci. Ale tím, že se uchazeči nabízejí sami, neodpovídají na firmou zveřejněnou nabídku práce, dochází k jejich nepřesným představám o potřebách organizace. A tak je značné množství uchazečů pro organizaci neupotřebitelných, zatěžují personální oddělení, které musí být připraveno kdykoliv reagovat na nabídky pracovní síly, protože nabídka ze strany uchazečů bývá náhodná. Personalisté musí neustále jednat s uchazeči a odmítat je takovým způsobem aby to neuškodilo organizaci. Tato metoda neposkytuje dostatečnou možnost výběru, a také nelze použít porovnávání schopností a kvalit většího množství uchazečů, protože nabídka uchazečů bývá náhodná. To zvyšuje pravděpodobnost vybrání ne zcela vhodného uchazeče.

Metodu, kdy se uchazeči hlásí sami je vhodné používat spíše jako doplňkovou a firma by se měla snažit eliminovat její nevýhody. Je vhodné ji používat k pokrytí krátkodobějších manuálních prací nebo při získávání nových absolventů škol.<sup>15</sup>

### **Doporučení stávajícím zaměstnancem**

Při využívání této metody může poskytnout některý ze stávajících zaměstnanců tip na vhodného jedince pracovníkovi z personálního oddělení, nebo informovat svého známého, o kterém si myslí, že by byl pro obsazované pracovní místo vhodným uchazečem. Měl by mu sdělit stručný popis pracovního místa a kontaktní osobu, na kterou se obrátit v případě zájmu o toto místo.

Aby vše mohlo proběhnout tak, jak je popsáno v prvním odstavci, je třeba vytvořit informační předpoklady pro stávající pracovníky:

- a) dát včas vědět pracovníkům o uvolňovaném nebo volném pracovním místě,
- b) informovat je o povaze pracovního místa.

Lze také uplatnit některé stimulační nástroje (např. odměnit pracovníka, který doporučil vhodného uchazeče).

K výhodám této metody patří:

- a) Nízké náklady na získávání pracovníků.
- b) Rychlost, kterou se může dostat informace o volném pracovním místě k uchazeči.

---

<sup>15</sup> Koubek (2000)

- c) Doporučující pracovník zpravidla doporučí vhodného uchazeče jak odborně, tak i jeho osobní vlastnosti, protože si nechce pokazit pověst u svého zaměstnavatele, tím že doporučí někoho nevhodného.

Nevýhody jsou:

- a) Omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů.
- b) Při doporučování vhodných uchazečů dochází k uplatnění spíše subjektivních než objektivních hledisek.

Této metody se také často využívá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, když nadřízení doporučují některého ze svých podřízených na povýšení nebo převedení na jinou pracovní funkci.<sup>16</sup>

### **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Předpokladem je, že vedoucí pracovníci budou sledovat zaměstnance, kdo je v určitém oboru dobrý, kreativní nebo se stal známým v povědomí ostatních. V případě potřeby osloví vybraného zaměstnance se svou nabídkou. Organizace za tímto účelem monitorují odborný tisk, zúčastňují se odborných setkání, využívají obchodních kontaktů s pracovníky jiných organizací.

Metoda se používá při získávání pracovníků pro náročnější funkce, často ji používají výzkumné a vzdělávací instituce. Není výjimkou její použití při získávání pracovníků pro dělnické profese, také ji hojně využívají majitelé menších podniků, zejména v prvních fázích své existence. Často bývají takto oslovováni dřívější pracovníci, kteří jsou již v důchodu.

Výhody metody spočívají v její operativnosti, ušetření prostředků za drahé inzerování nebo služby komerčních zprostředkovatelů a zpravidla jsou oslovení lidé vhodní z hlediska odborného i osobního profilu.

Jednou z nevýhod je možné zhoršení vztahů s organizacemi, jimž se snažíme odlákat pracovníky. Organizace na tom může prodělat i obchodně, a také takto oslovení pracovníci z jiných firem si začnou více uvědomovat svoji cenu a často polemizují o pracovních podmínkách a odměnách. Často kvůli snaze přetáhnout pracovníka z jiné organizace slíbí více, než potom může splnit nebo líčí nabízenou

---

<sup>16</sup> Koubek (2000)

práci v příznivějších barvách. Tato skutečnost se pak může projevit jako určité rozladění pracovníka, které může mít pro organizaci nežádoucí důsledky.<sup>17</sup>

### **Spolupráce s úřady práce**

Spolupráce s úřady práce umožňuje získávání spíše méně kvalifikovaných pracovníků pro dělnická nebo jednoduchá administrativní pracovní místa.

Jednou z více funkcí úřadu práce je zabezpečování realizace státní nebo lokální politiky zaměstnanosti. Proto úřad práce pomáhá osobám hledajícím práci, tak i organizacím hledajícím pracovníky. Vedení organizace by se mělo snažit v maximální míře spolupracovat s úřady práce, protože tak ušetří čas i peníze, a také si tím vytváří pozitivní obraz u instituce, která má mnoho kontrolních pravomocí.

Výhody:

- a) Tato metoda je velmi levná, protože úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně pro uchazeče i pro organizaci.
- b) Organizace může v některých případech získat příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka (např. osoby ZTP).
- c) Úřady práce zajišťují jakýsi předvýběr uchazečů, protože zjišťují a shromažďují potřebné informace o uchazeči, které pak mohou organizaci poskytnout.

Nevýhody:

- a) Výběr uchazečů je omezený jen na ty, kteří jsou registrováni na úřadu práce. Většinou se jedná o osoby s nižší kvalifikací, čerstvé absolventy škol, nebo osoby hůře umísťitelné do pracovního procesu.
- b) Velké množství nezaměstnaných s vyšší kvalifikací dává přednost hledání zaměstnání jinými způsoby a na úřadu práce se neregistrují.<sup>18</sup>

### **Nabídka práce zveřejněná na internetu**

Význam internetu neustále roste a zasáhl také oblast metod získávání pracovníků. V poslední době se objevilo velké množství e-mailových a internetových adres kam mohou organizace umístit podrobné informace o svých nabídkách zaměstnání. Na tyto internetové stránky mají potenciální uchazeči volný přístup

---

<sup>17</sup> Koubek (2000)

<sup>18</sup> Koubek (2000)

a mnohdy stačí vyplnit a odeslat elektronický dotazník nebo strukturovaný životopis, aby se dostali do databáze zájemců o zaměstnání konkrétní organizace.

Mnoho firem také zveřejňuje svou nabídku pracovních míst na vlastních internetových stránkách.

Výhody:

- a) Tato metoda je relativně velmi levná, záleží, však jaké internetové stránky si organizace vybere, protože ne všechny jsou zdarma.
- b) Možnost uvést podrobnější informace o organizaci, pracovním místě, podmínkách a požadavcích na pracovníka.
- c) Rychlost zveřejnění nabídky práce.

Nevýhodou nabídky práce zveřejněné na internetu může být, že okruh uživatelů internetu a e-mailu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků, nebo je nezahrnuje stejnou měrou.<sup>19</sup>

### **Spolupráce s komerčními zprostředkovateli**

V zemích s rozvinutou tržní ekonomikou je tento způsob získávání zaměstnanců často využíván, a také v ČR začínají být služby těchto zprostředkovatelů stále častěji využívány. Cena této metody je poměrně vysoká, a to omezuje její použitelnost na získávání takových typů pracovníků, kteří jsou na trhu práce spíše vzácní, tedy špičkoví specialisté a schopní manažeři. Metoda rovněž slouží k jejich výběru či předvýběru. Komerční zprostředkovatelé mohou úzce spolupracovat s představiteli organizace, nebo relativně samostatně. V obou těchto případech však zůstává konečné rozhodnutí na organizaci.

Problém je ve výběru vhodné komerční zprostředkovatelny, zejména pokud má organizace málo informací a zkušeností s takovými službami. Protože je tato oblast podnikání velice lukrativní, objevují se zde nejrůznější firmy s naprosto nedostatečnou odborností. Mnoho článků od pracovníků těchto firem nabízejících komerční služby v oblasti personalistiky, které jsou publikovány v odborném tisku, má velmi nízkou odbornou úroveň a zpravidla se vyznačují nedostatečnou znalostí specializované terminologie a dalšími nedostatky. Ani u firem pocházejících

---

<sup>19</sup> Thomson (2007)

ze zahraničí není zaručena kvalita. Zahraniční postupy a přístupy nemusejí být v našem prostředí vždy nejvhodnější volbou.

Organizace by měla při výběru komerčního zprostředkovatele věnovat svou pozornost na:

- 1) Reference zprostředkovatele. Vyžádat si jména organizací, které již mají zkušenosti s tímto zprostředkovatelem a zjistit jejich názory. Důležité je také zjistit, jak se osvědčili lidé, jejichž zaměstnání zprostředkovala zprostředkovatelna.
- 2) Sledování toho, zda se nevyskytují nějaké signály, že se zprostředkovatelská firma snaží „zlákat“ naše pracovníky.
- 3) Seriózní zprostředkovatelé nenabízejí zároveň předvýběr uchazečů. Mohou však tuto možnost dodatečně nabídnout. Výběr by měl být záležitostí organizace, především bezprostředního nadřízeného obsazovaného pracovního místa.
- 4) Ochota zprostředkovatele uvést v inzerátu jméno svého klienta, pro kterého hledá pracovníky.
- 5) Zprostředkovatel by měl organizaci sdělit, jak bude postupovat při získávání pracovníků.
- 6) Detailní poskytnutí nabídky služeb včetně podrobné kalkulace ceny zprostředkovatelný. Konzultace každého kroku s představiteli organizace (např. podoby inzerátu). Cenu by se měla organizace dozvědět až poté, kdy bude jasné, jaké služby požaduje.
- 7) Seriózní zprostředkovatelna se vyznačuje tím, že si vyžádá podrobný popis a specifikaci obsazovaného místa. Také by měla věnovat dostatečný čas rozhovorům s bezprostředními nadřízenými pracovního místa s personalisty, popřípadě s dalšími nadřízenými a spolupracovníky.

Výhody metody:

- a) Zprostředkovatelé mají v mnoha případech (nebo by aspoň měli mít) větší znalost trhu práce a také rozsáhlejší databázi potenciálně vhodných uchazečů.
- b) Větší zkušenost ve vyhledávání vhodných jedinců.

- c) Poskytnutí lepších služeb při výběru pracovníků (specialisté na vyhodnocení testů, služby psychologa).

Nevýhody metody:

- a) Velmi drahý způsob získávání pracovníků, ne vždy odpovídá cena kvalitě a spolehlivosti služeb.
- b) Při nízké součinnosti představitelů organizace se zprostředkovatelnou hrozí nebezpečí přijetí ne zcela vhodného pracovníka.
- c) Ve většině případů chybí zprostředkovateli zpětná vazba od organizace a tak se ani nedozví, jak doporučený uchazeč splnil představy organizace a jak se osvědčil.
- d) Při inzerování zprostředkovatelnou často vystupuje klient anonymně, což je méně efektivní než při neanonymních inzerátech samotných organizací.
- e) Výskyt velkého množství neseriózních institucí v oblasti těchto služeb.<sup>20 21</sup>

Z výše uvedených metod získávání pracovníků lze vidět, že některé jsou pasivnější nebo naopak aktivnější. V případě, že chce organizace získávat pracovníky z vnitřních zdrojů zpravidla, stačí zveřejnit informace o pracovním místě na vývěsce či informace uveřejnit v podnikovém oběžníku. Na vytipované pracovníky je možné obrátit se přímo nebo prostřednictvím jejich nadřízených. Pokud chce organizace získávat pracovníky z vnějších zdrojů, naskýtá se jí širší škála metod a možností, ale většinou jsou tyto metody nákladnější. V mnoha případech je lepší použít kombinaci více metod.

### **2.1.5 Informace a dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání**

Správné zvolení dokumentů a informací požadovaných od uchazečů může výrazně ovlivnit úspěšnost pozdějšího výběru pracovníků. Podrobnost a množství požadovaných informací závisí do značné míry na obsazovaném pracovním místě. Vyžadované informace jsou uvedeny na konci v nabídce pracovního místa.

Obvykle vyžadované dokumenty jsou uvedeny v následující podkapitole.

---

<sup>20</sup> Thomson (2007)

<sup>21</sup> Koubek (2000)



## **Životopis**

Životopis je nejvíce rozšířený dokument požadovaný od uchazečů o zaměstnání. Organizace se musí rozhodnout, jakou formu životopisu bude od uchazečů požadovat. Životopis může být psán volným stylem, jaký známe například z psaní slohových prací, ale častější a více preferovanou formou je přehledný strukturovaný životopis. Pouze v málo případech organizace sdělí uchazeči, jakou strukturu by tento životopis měl mít.

Aby byl výběr zaměstnanců efektivní, musí organizace stanovit strukturu životopisu a také s ní seznámit uchazeče, popřípadě v nabídce zaměstnání sdělit kde je tento formulář k dispozici.<sup>22 23</sup>

## **Dotazník pro uchazeče o zaměstnání**

Dotazník je po životopisu nejrozšířenějším dokumentem požadovaným po uchazečích o zaměstnání. Používá se jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči a poskytuje vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru nebo k dalším výběrovým procedurám.

Existují dva základní druhy dotazníků:

- a) jednoduchý dotazník - umožňuje uvést jenom holá fakta,
- b) otevřený dotazník - uchazeč v něm může šířeji popsat některé další skutečnosti a vyjádřit se k některým otázkám.<sup>24</sup>

## **Průvodní dopis**

Účelem průvodního dopisu je zaujmout a upoutat pozornost personalistů. Obvykle se požaduje při obsazování vedoucích či pracovních pozic specialistů, ale není výjimkou i při obsazování pracovních míst s nižší kvalifikací. Uchazeč v něm vysvětluje, proč se zajímá o pracovní místo.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Kleibl (2001)

<sup>23</sup> Koubek (2000)

<sup>24</sup> Armstrong (2007)

<sup>25</sup> Koubek (2000)

## **Lékařské vyjádření o zdravotním stavu uchazeče**

Jeho vyžádání je přípustné pouze v některých případech např.: při obsazování pracovních míst v potravinářství, veřejném stravování nebo v dopravě, jinak bývá považováno za diskriminační a nelegální.

## **Výpis z rejstříku trestů**

Je vyžadován obvykle jen u některých druhů zaměstnání, např.: práce v bezpečnostní agentuře, práce prodavače.

## **Hodnocení nebo reference z předchozích pracovišť kde uchazeč pracoval**

V dnešní době je již standardem, že zaměstnavatel hodlající přijmout nového zaměstnance, si žádá jeho reference z předchozích pracovních míst.<sup>26</sup>

## **Doklady o dosavadní praxi**

Tyto doklady jsou vyžadovány u většiny pracovních míst. Mohou to být kopie pracovních smluv a jiných dokumentů, které dokumentují dosavadní odbornou praxi. Záleží na uchazeči, v jaké podobě tyto doklady předloží.

## **Doklady o vzdělání**

Některé organizace stanoví o jaké doklady se jedná, jiné to ponechávají pouze na uchazečích. Jsou to: kopie dokumentů o absolvování různých škol, vzdělávacích kurzů, apod.

Obvykle je uchazečům umožněno předložit další dokumenty, o nichž se domnívají, že mohou přispět k jejich úspěšnosti při výběru pracovníků.

### **2.1.6 Předvýběr (třídění) uchazečů**

Jakmile organizace přiláká dostatek uchazečů, může přejít k další fázi výběru a to k předvýběru. Jeho cílem je roztřídit zájemce a vytvořit užší skupinu uchazečů o pracovní místo. V předvýběru prozkoumá dokumenty a informace získané od každého uchazeče a rozdělí je do tří skupin:

- a) velmi vhodní – jsou v každém případě pozváni k výběrovým pohovorům,
- b) vhodní – musejí projít ještě další procedurou výběru, například podle „žádoucích“ kvalit,

---

<sup>26</sup> <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/reference-prace-zamestnani.php>, 2010

- c) nevhodní – uchazeči, kteří se nehodí na inzerované pracovní místo.

Nejprve se musí věnovat podstatným požadavkům a uchazeče roztřídit podle toho, zda je splňují. Měli by ji zajímat ti uchazeči, kteří právě tyto podstatné požadavky splnili (velmi vhodní). Méně ji mohou zajímat také ti, kteří je splnili jen z části a to jen v případě, že má nedostatek uchazečů splňujících podstatné požadavky (vhodní). Může nastat situace, kdy má nadbytek uchazečů a pak může pokračovat v předvýběru podle tzv. „žádoucích“ kvalit (reference, znalosti cizích jazyků jiných než požaduje, praxe, apod.). Při hodnocení uchazečů podle „žádoucích“ kvalit je vhodné sestavit si pořadí kvalit podle preferencí, které jsou pro naši organizaci více zajímavé. Uchazeče, kteří nesplňují požadavky, označí jako nevhodné a zašle jim odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci. Po roztřídění uchazečů, se může rozhodnout, které pozve k samotnému procesu výběru.<sup>27 28</sup>

### 2.1.7 Proces výběru

Hlavním cílem samotného procesu výběru je rozpoznat, jaký z uchazečů, kteří prošli předvýběrem, bude s největší pravděpodobností nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, ale i akceptovat hodnoty týmu a přispívat k pozitivní týmové a organizační kultuře. Nikdy nelze se stoprocentní jistotou vybrat toho nejlepšího uchazeče a zaručit, že bude vykazovat takové znalosti a chování jaké přesně organizace potřebuje. Proto je nutné současně používat více metod výběru, zdokonalovat je a rozhodovat se nejen na základě odborných znalostí uchazeče, ale také na základě jeho osobnosti a dalších atributů.

V procesu výběru může organizace použít některou z následujících metod, (nebo i jejich kombinaci):

- 1) výběrový pohovor,
- 2) assessment centre,
- 3) testy,
- 4) biodata,
- 5) reference.

---

<sup>27</sup> Armstrong (2007)

<sup>28</sup> Thomson (2007)

## Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejpoužívanější výběrovou metodou. Existuje mnoho odpůrců této výběrové metody, kteří uvádějí například že:

- a) Osoba vedoucí pohovor si ve většině případů utváří svůj vlastní názor na uchazeče již během prvních pár minut a po zbytek pohovoru se pouze pokouší svůj úsudek potvrdit.
- b) Úsudky tazatelů mohou být ovlivněny vzhledem uchazeče, způsobem řeči, či jeho rasou.
- c) Podle výzkumů zaměřených na lidskou paměť je zřejmé, že člověk si pamatuje informace, které slyší na začátku a na konci pohovoru. Což znamená, že zapomínáme některé důležité detaily, které jsme slyšeli uprostřed pohovoru.

I přes tyto nedostatky je výběrový pohovor u většiny organizací nejoblíbenější, přispívá k tomu i jeho relativně nízká finanční náročnost a také potřeba personalisty nebo vedoucího pracovníka setkat se s uchazečem dříve než bude přijat.

Výběrový pohovor může být realizován více variantami:

- a) Individuální pohovor – je nejběžnější ze všech variant výběrových pohovorů. Jedná se o rozhovor mezi tazatelem a uchazečem, právě tento rozhovor mezi čtyřma očima poskytuje nejlepší příležitost navázat úzký kontakt mezi tazatelem a uchazečem. Jestliže se provádí individuální pohovor pouze s jedním tazatelem, existuje nebezpečí chybného posouzení nebo rozhodnutí tazatele, proto se doporučuje série individuálních pohovorů jednoho uchazeče s různými tazateli.
- b) Pohovorové panely – jedná se o typ pohovoru, kdy se shromáždí skupina dvou nebo více lidí, kteří provádějí pohovor s jedním uchazečem. Nejobvyklejší je situace, kdy panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou tohoto pohovorového panelu je, že umožňuje sdílení informací a snižuje riziko výskytu překrývajících se otázek. Další výhodou je, že tazatelé mohou diskutovat o svých dojmech a poznatcích o tazateli během pohovoru a tak mohou i modifikovat nebo prohloubit posuzování.
- c) Výběrová komise – její výhodou je, že umožňuje více různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Výběrová komise

je obvykle větším a oficiálnějším pohovorovým panelem, který svolávají a pověřují orgány podniku. Avšak tato metoda má i své nevýhody. Například:

- členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky,
- předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážít nad názory ostatních členů,
- výběrové komise mohou svou přítomností zaskočit některé uchazeče, kteří znervózní a nemohou plně projevit svoje schopnosti a vlastnosti.<sup>29 30 31</sup>

### Assessment centre

Jedná se o komplexnější přístup výběru pracovníků, při němž se posuzuje, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Název *assessment centre* by se dal přeložit jako „diagnosticko-výcvikový program“. Při této metodě výběru pracovníků jsou uchazeči hodnoceni tzv. „posuzovateli“, kteří je hodnotí podle jejich výkonu v jednotlivých součástech assessment centre. **Největší pozornost se soustřeďuje na chování.** Tyto údaje jsou pak vyhodnoceny a podle toho každý uchazeč získá své skóre.

Součástí assesment centre:

- a) Úkoly zachycující a stimulující hlavní aspekty práce na pracovním místě.
- b) Pohovory a testy.
- c) Hodnocení výkonu z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu.
- d) Hodnocení několika uchazečů najednou, což umožňuje sledovat jejich součinnost a vzájemné působení.

Aby byla zvýšena objektivita, používá se k hodnocení několik posuzovatelů (hodnotitelů). Tito posuzovatelé by měli být z řad vyšších a vrcholových pracovníků, kteří musí být pečlivě vyškoleni.

Při dobře prováděném assessment centre lze lépe předpovědět budoucí pracovní výkon a pokrok uchazeče, než při posuzování prováděném personálními manažery běžným a většinou nekvalifikovaným způsobem.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Armstrong (2007)

<sup>30</sup> Kleibl (2001)

<sup>31</sup> Thomson (2007)

<sup>32</sup> Ward (1995)

## Různé testy

Díky nejnovějšímu vývoji v oblasti testování se zvýšila citlivost testů a také jejich obliba. Existuje jich velké množství. Mohou se týkat testování schopností fyzických, duševních, také testů osobnosti a testů motivace. V některých případech mohou zahrnovat i testy tělesné povahy a zdravotní kondice (pokud pracovní místo klade na pracovníka nějaké specifické požadavky).

Příklady testů:

- a) Testy schopností – soustřeďují se obvykle na duševní schopnosti uchazeče, jako jsou schopnosti verbální, numerické a prostorové.
- b) Testy osobnosti – testují, jak lze uchazeče zařadit mezi různé typy lidí: extroverty x introverty, neurotické x stabilní.

Pokud organizace tyto testy nepoužívá opakovaně a v širším měřítku, je jejich vytváření poměrně drahé, protože každý test se musí vytvářet na konkrétní pracovní místo (jiný bude pro funkci manažera a jiný pro funkci recepční).<sup>33 34</sup>

## Biodata

Výběr uchazečů pomocí biodat patří mezi poměrně nové metody. Metoda je založena na předpokladu, že způsob života lidí a jejich zkušenosti odhalí jejich osobnost a potenciální talent a schopnosti. Uchazeči vyplní velice podrobný dotazník, jejich odpovědi se bodují a vytvoří se výsledné skóre, které je podkladem pro výběr.

Metoda výběru pomocí biodat je vhodná pro třídění velkého množství uchazečů ucházejících se o jediné pracovní místo, nebo pro obsazování tzv. „začátečnických“ (místa čerstvých absolventů škol) pracovních míst.

## Reference

Důvod, proč si organizace žádá u předchozích zaměstnavatelů reference je získání důvěrné a konkrétní informace o uchazeči, jejich názoru na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Mohou mít povahu jak písemnou, tak i osobního rozhovoru. Pomocí těchto informací si také ověří povahu předchozího zaměstnání, dobu zaměstnání, důvody odchodu pracovníka ze zaměstnání, výši

---

<sup>33</sup> Thomson (2007)

<sup>34</sup> Armstrong (2007)

platu a případně i některé z dalších charakteristik chování. Avšak názory na charakter a vhodnost uchazeče nesmí považovat za stoprocentně spolehlivé, protože předchozí nebo současní zaměstnavatelé, kteří poskytují reference mají tendenci ke shovívavosti, a také vyhýbání se poznámkám, které by mohly poškodit šance uchazeče.

Zjišťování referencí se provádí až jako jedna z posledních fází výběru, když je zaměstnavatel téměř rozhodnut, zda daného uchazeče přijme a ověřuje si tak už jen skutečnosti uváděné uchazečem.

### **2.1.8 Závěrečné fáze**

V závěrečné fázi celého procesu získávání a výběru zaměstnanců je zapotřebí informovat uchazeče o rozhodnutí organizace, přijmout vybraného pracovníka a podepsat s ním pracovní smlouvu.

#### **Informování uchazečů o rozhodnutí**

Ve velké většině případů probíhá informování uchazečů o rozhodnutí organizace o jejich přijetí či nepřijetí písemnou formou prostřednictvím dopisu nebo e-mailu. Nejprve musí informovat uchazeče vybraného ve výběrovém řízení na nabízené pracovní místo. V tomto oznámení o přijetí by měly být uvedeny všechny podstatné informace týkající se pracovního místa včetně pracovních podmínek. Uchazeč by měl být také požádán, aby organizaci obratem sdělil, jestli stále trvá jeho zájem o zaměstnání. Uchazeči musí být také sděleno, kdy a kam se má dostavit k dalšímu jednání (podepsání pracovní smlouvy, dojednání pracovních podmínek, apod).

Při oznamování uchazeči o jeho nepřijetí by mu měla dát organizace určitou naději a povzbudit ho k tomu, aby se v budoucnu opět zajímal o nabídku práce v dané organizaci. Také je potřeba oznámit uchazečům důvod jejich odmítnutí, aby organizace neriskovala obvinění z diskriminace na základě něčeho, co se vztahuje k danému pracovnímu místu.

#### **Přijetí pracovníka**

Když u uchazeče stále přetrvává zájem o zaměstnání a dostaví se ve sjednaný čas na sjednané místo, následuje nejdůležitější formální náležitost přijímání pracovníka, *vypracování a podepsání pracovní smlouvy*. Při jednání by měl mít pracovník možnost seznámit se s návrhem pracovní smlouvy a vyjádřit se k němu,

protože smlouva nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na její formulaci by se měly účastnit obě strany, organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat o podmínkách pracovní smlouvy.



### 3 Charakteristika organizace

V této kapitole budu charakterizovat organizaci ŠKODA HOLDING a.s. a především organizaci PARS NOVA a.s., která byla roku 2008 začleněna do skupiny TRANSPORTATION akciové společnosti ŠKODA HOLDING, a kterou jsem si vybral k analýze v praktické části bakalářské práce.

#### 3.1 Historie akciové společnosti ŠKODA HOLDING

V roce 2009 tomu bylo již 150 let co „na nebi“ českého a světového průmyslu svítí značka plzeňské Škodovky. ŠKODA HOLDING a.s. vznikla v roce 1859, kdy hrabě Valdštejn rozhodl o přemístění části výroby ze své sedlecké strojírny a železárny do Plzně. Z počátku tato malá strojírna vyráběla parní stroje, vybavení pro lihovary, cukrovary, pivovary, zemědělské nástroje a další strojírenská zařízení. Avšak v roce 1866 nastoupil do strojírny jako vrchní inženýr plzeňský rodák Emil Škoda. Škoda byl velmi prozíravý podnikatel a dokázal na dlouho dobu odhadnout, kam se bude ubírat vývoj ve strojírenství a o jaký artikl bude na trhu zájem. Systematicky vyhledával a lákal do Plzně zkušené odborníky z jiných společností. Pochopil, že jestliže se plzeňská strojírna má stát významným hráčem na tehdejšímu trhu, bude třeba do podniku mohutně investovat, zavést nové obory a výrobu zmodernizovat. Hrabě Valdštejn neměl do těchto plánů chuť, a tak svoji továrnu Škodovi v roce 1869 prodal.

Emil Škoda začal svoji továrnu úspěšně rozvíjet. V roce 1884 začal stavět moderní ocelárnu nezbytnou pro výrobu kvalitních zbraní. O dva roky později Škodovka zařadila do svého výrobního programu poprvé zbraně. Stále však vyráběla parní stroje, plynové motory, nejrůznější konstrukce a také získala proslulost při produkci velkých a složitých odlitků pro lodní stavitelství.

Dalším mezníkem byl rok 1927, kdy Škodovka začala vyrábět krom parních lokomotiv i lokomotivy elektrické a stala se největším a nejdůležitějším průmyslovým podnikem tehdejšího Československa. Do koncernu se postupně začlenily další závody a mezi nimi také automobilka Laurin a Klement v Mladé Boleslavi.

Druhá světová válka přinesla další zlom v historii společnosti, po okupaci byla začleněna do koncernu Reichswerke Hermann Göring a opět se stala hlavně zbrojní a muniční továrnou.

V roce 1993 byl koncern Škoda privatizován a vznikla celá řada dceřiných společností, v roce 2000 vznikla společnost ŠKODA HOLDING a.s. Ve snaze posílit svoje postavení na trhu jde ŠKODA i cestou akvizic. Například právě v březnu 2008 byla začleněna do svého koncernu šumperskou firmu PARS NOVA a.s.<sup>35</sup>

### **3.2 Historie akciové společnosti Pars nova a.s.**

Samotná historie firmy Pars nova a.s. v Šumperku se začala psát po druhé světové válce, a to dne 8.12.1947, kdy byl položen základní kámen ke stavbě závodu. 1.6.1952 byl zde zahájen částečný provoz nových dílen ČSD (Československých drah). Při zahájení provozu byla organizační struktura následující:

- přednosta dílen (později náčelník dílen),
- technický úředník,
- dělmistr,
- osobní referent,
- účetní,
- technický kreslič,
- inventárník,
- administrativní pracovník,
- řidič,
- zámečníci, soustružníci, stolaři, čalouníci, elektrikáři, klempíři, natěrači, dělníci, pomocní zaměstnanci.

Tento provoz byl tvořen 132 zaměstnanci.

Roku 1960 tvořil šumperský podnik dva závody: Dílnu pro opravu vozidel Šumperk a Česká Třebová. V roce 1973 se změnil název podniku na ŽOS (Železniční opravny a strojírny) Šumperk.

Dílna v Šumperku byla původně určena pro opravu kolejových motorových vozů, avšak brzy zde byla vytvořena prototypová opravna, kde se opravovaly nejen motorové vozy, ale také lokotraktory, elektrické lokomotivy a různá speciální vozidla pro údržbu trolejí aj. Během prvních 15ti let činnosti dílny bylo opraveno téměř 8.000 různých vozidel z padesáti různých konstrukčních řad a typů.

---

<sup>35</sup> Nohovcová (2009)

Roku 1993 se začala psát nová etapa v historii podniku, a to privatizací šumperských železničních opraven a strojíren ČSD společností Pars DMN s.r.o. Šumperk. V tomto období bylo také vedením rozhodnuto o rozšíření činností firmy o opravy dalších řad železničních vozidel a také tramvají.

Akciová společnost s novým názvem Pars nova byla založena 1. srpna 2008 a v březnu roku 2008 byla začleněna do skupiny TRANSPORTATION akciové společnosti ŠKODA HOLDING.

V dnešní době se může Pars nova a.s. pochlubit širokým sortimentem prováděných oprav a modernizací jak železničních vozidel, tak i tramvají a od roku 2000 i trolejbusů, a to nejen pro zákazníky z ČR ale také dalších evropských zemí. Organizace nyní zaměstnává více jak 700 zaměstnanců a řadí se tak mezi největší v regionu.<sup>36</sup>

### **3.2.1 Předmět podnikání společnosti Pars nova a.s.**

Společnost Pars nova a.s. je držitelem certifikátu ISO 9001 TÜV CERT a ČSN EN ISO 14001:2005. Pozn.: (Norma ISO 9001 specifikuje požadavky na systémy řízení kvality ve společnostech, které chtějí a potřebují prokázat svou schopnost trvale poskytovat produkty vyhovující technickým a legislativním předpisům a zároveň produkty odpovídající stále rostoucím požadavkům zákazníků. Norma ISO 14001:2005 se zabývá specifikací požadavků systém environmentálního managementu, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky.)<sup>37 38</sup> Společnost Pars nova a. s. se snaží o průběžnou implementaci nových norem, klade důraz na kvalitu svých služeb a také dbá na spokojenost zákazníka, čímž si udržuje dobré jméno na trhu. Její hlavní činností jsou především opravy a modernizace:

1. elektrických lokomotiv,
2. motorových vozů,
3. tramvají,
4. motorových lokomotiv,
5. osobních vozů,

---

<sup>36</sup> <http://www.parsnova.cz/index.php?im=10&lang=cz>, 2011

<sup>37</sup> <http://www.eiso.cz/poradenstvi/nase-sluzby/iso-9001/>, 2011

<sup>38</sup> [http://www.tzu.cz/get\\_dokument.php?ID=72](http://www.tzu.cz/get_dokument.php?ID=72), 2011

6. elektrických dopravních jednotek,
7. montážních vozů,
8. agregátů.

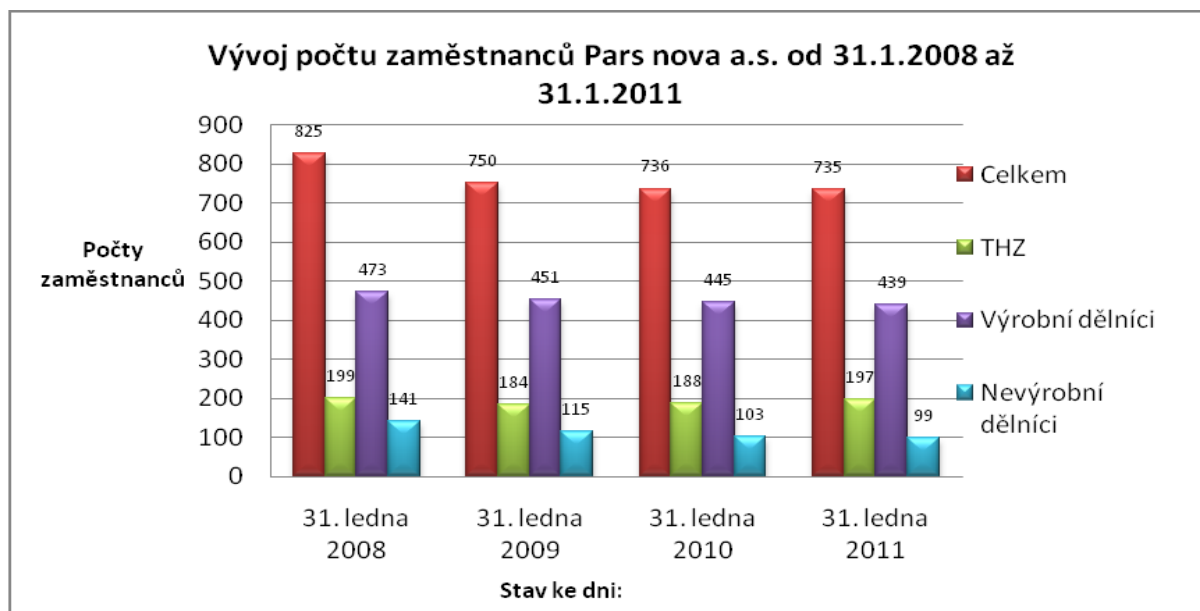
Největšími zákazníky jsou:

1. České dráhy, a.s.,
2. Dopravní podnik hl.m. Prahy, a.s.,
3. Dopravní podnik města Brna, a.s.,
4. Plzeňské městské dopravní podniky a.s.,
5. Dopravní podnik města Olomouc, a.s.,
6. Dopravní podnik Bratislava a.s.,
7. Dopravní podniky měst Ukrajiny, Bosny a Hercegoviny.

### 3.2.2 Organizační struktura

Společnost Pars nova a.s. zaměstnává 740 zaměstnanců. Nejpočetnějším útvarem je výrobní úsek, kde je 444 výrobních dělníků, dále pak technicko-hospodářský, kde je 197 zaměstnanců a 99 podpůrných pracovníků (nevýrobní dělníci). Následující graf zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců od roku 2008 do současnosti.

**Graf 3.1 Počty zaměstnanců od 31.1.2008 do 31.1.2011**

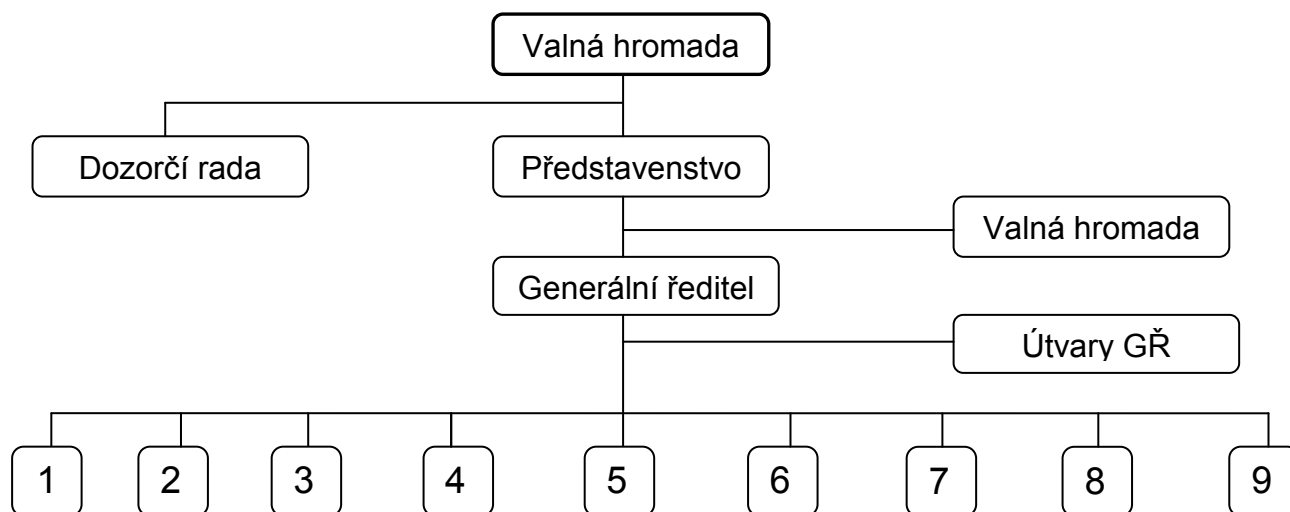


Zdroj: interní informace Pars nova a.s., 2011

Z grafu lze vyčíst neměnicí se strukturu zaměstnanců, avšak jejich počet má mírně klesající trend. Tento trend byl způsoben ekonomickou krizí, která stále doznívá a nevyhnula se ani Pars nova a.s.

V dalším grafu je zobrazena zjednodušená organizační struktura, její úplné schéma je uvedeno v příloze č. 2.

**Graf 3.2. Zjednodušené schéma organizační struktury Pars nova a.s.**



Legenda:

- |                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| 1. Úsek řízení kvality, | 6. Výrobní úsek, |
| 2. Obchodní úsek,       | 7. Úsek nákupu,  |
| 3. Technický úsek,      | 8. Realizace,    |
| 4. Finanční úsek,       | 9. Servis.       |
| 5. Personální úsek,     |                  |

Zdroj: interní informace Pars nova a.s., 2011

## **4 Popis a analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a. s.**

V následující kapitole se pokusím co nej přesněji popsat všechny části procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova, a.s. V její další části provedu analýzu tohoto procesu pomocí rozhovoru a dotazníkového šetření.

### **4.1 *Popis současného stavu získávání a výběru zaměstnanců***

Výběrem a získáváním zaměstnanců se v organizaci Pars nova a.s. zabývá personální oddělení, které je za tuto činnost odpovědné. Oddělení se skládá z pěti zaměstnanců. Vede jej personální ředitelka Mgr. Lucie Snášelová. Úkolem personálního oddělení v Pars nova a.s. je získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení způsobilosti, jejich odměňování a vzdělávání. K těmto úkolům má organizace vytvořenou směrnici, kde je kompletně popsána práce s lidskými zdroji od přijímání nových pracovníků až po skončení pracovního poměru.

#### **4.1.1 Určení potřeby zaměstnanců**

Potřeba nových pracovníků je určována podle několika faktorů. Jedním z podnětů potřeby nových pracovníků je věková struktura stávajících zaměstnanců. Personální oddělení z této struktury zjistí, kolik zaměstnanců by mělo opustit organizaci z důvodu odchodu do penze, a podle toho naplánuje potřebu nových zaměstnanců. Při plánování potřeby nových zaměstnanců je zohledňováno také procento fluktuace zjištěné z minulých let. Další faktor pro určování potřeby zaměstnanců je žádost podaná některým z mistrů nebo technicko-hospodářským pracovníkem na personální oddělení, který tak učiní buď na základě plánovaných zakázek, nebo v případě odchodu některého ze zaměstnanců. Personální oddělení může vycházet i z dalších podnětů, údajů, které naznačí potřebu nové pracovní síly. Může to být např. podaná výpověď, u které začíná běžet 2 měsíční výpovědní lhůta, během které personální oddělení zahájí proces získávání a výběru nového zaměstnance.

#### 4.1.2 Specifikace volného pracovního místa

Personální oddělení se snaží o co nejpřesnější specifikaci volného pracovního místa, protože v případě nesprávné specifikace se přihlásí nevhodní uchazeči, což má za následek zbytečné zdržování a prodražování celého procesu výběrového řízení. Na každé pracovní místo je zpracován vedoucím zaměstnancem tzv. **popis pracovního místa a specifikace pracovního místa**. Popis pracovního místa obsahuje základní informace o pracovním místě z hlediska jeho zařazení v organizační struktuře, jeho kompetence, odpovědnost, popis pracovní náplně, rizika a povinnosti zaměstnance. Ve specifikaci pracovního místa jsou uvedené požadované schopnosti, pro výkon práce na pracovním místě, jako jsou: nároky a předpoklady pro pracovní způsobilost zaměstnance, zejména v oblasti kvalifikace, praxe, vzdělání, fyzických schopností a speciálních odborných požadavků.

V nabídce práce jsou uvedeny různé zaměstnanecké výhody a benefity. Samozřejmostí v nabídce pracovního místa je také kontaktní osoba a adresa pracoviště, kde se nachází volné pracovní místo. Příklad nabídky práce je uveden v příloze č.4.

#### 4.1.3 Přilákání zájemců o zaměstnání

Organizace Pars nova a.s. nabízí pro své zaměstnance různé zaměstnanecké výhody. Asi bezesporu největší „lákadlo“ pro zaměstnance je týden dovolené nad rámec zákona, dále pak zázemí stabilní a prosperující firmy, dotované stravování v prostorách organizace, možnost seberealizace, profesního růstu a dalšího vzdělávání. Organizace také zvýhodňuje zaměstnance, kteří mají malou nebo žádnou absenci v zaměstnání. Tito zaměstnanci jsou odměňováni vstupenkami na různé kulturní a sportovní akce, případně rekreační pobyty.

#### 4.1.4 Získávání uchazečů

Organizace Pars nova a.s. využívá při získávání zaměstnanců oba zdroje, jak interní tak i externí. V případě nově vzniklého pracovního místa se upřednostňuje interní zdroj, tedy zaměstnanci společnosti Pars nova a.s. Jestliže se v organizaci nenajde vhodný zaměstnanec na toto pracovní místo, předloží vedoucí pracoviště

vyplněný požadavek na získání nového zaměstnance personálnímu oddělení, které jej předloží příslušnému odbornému řediteli k projednání. Když odborný ředitel tento návrh schválí, může personální oddělení začít s procesem získávání a výběrem nového zaměstnance.

#### **4.1.5 Zveřejnění nabídky práce**

Personální oddělení vyhledává nové zaměstnance nejprve mezi svými stávajícími zaměstnanci, a to zveřejněním nabídky práce na firemních nástěnkách. Tento způsob umožňuje stávajícím zaměstnancům, aby se sami přihlásili na nabízené pracovní místo, nebo doporučili někoho, o kom si myslí, že by byl na toto místo vhodným kandidátem.

Druhou možností získávání nových zaměstnanců je externí zdroj. Personální oddělení spolupracuje s úřadem práce v Šumperku, na který zasílá informace o volných pracovních místech. Volná pracovní místa jsou také zveřejňována na webových stránkách [www.parsnova.cz](http://www.parsnova.cz) v záložce „zaměstnání“. Na těchto webových stránkách může každý zájemce o zaměstnání vyplnit formulář „Registrace žádosti o pracovní místo“ a to i v případě, když není aktuální žádná nabídka práce. Tato žádost se uloží na 6 měsíců do databáze zájemců a v případě nové nabídky práce je personální oddělení kontaktuje. V žádosti uchazeč vyplňuje základní osobní údaje, nejbližší možný termín nástupu do práce, své znalosti a praxi. Registrace žádosti o pracovní místo je uvedena v příloze č. 3. Pracovní místa jsou také inzerována v regionálních periodikách, komerčních internetových serverech, jako jsou [www.job.cz](http://www.job.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz) a jiné. Organizace Pars nova a.s. také podporuje studenty technických univerzit, kterým nabízí možnost získat během studia finanční zajištění. A to v podobě stipendia ve výši 1500Kč měsíčně. Podmínkou pro získání stipendia je úspěšné absolvování výběrového řízení, které se koná jednou ročně. Student, který chce pobírat stipendium, se musí smluvně zavázat, že po ukončení studia nastoupí minimálně na dobu dvou let do organizace. Další a poslední podporou pro lidi hledající práci jsou 2x týdně úřední hodiny pro veřejnost a nezaměstnané. V úředních hodinách jsou uchazeči informováni o volných pracovních místech, mohou zde zanechat svůj kontakt a životopis, který je vložen do databáze a uschován po dobu 6 měsíců. V případě vhodného volného místa je uchazeč kontaktován.



#### **4.1.6 Dokumenty požadované od uchazečů**

Dokumenty, které organizace Pars nova a.s. požaduje od uchazečů, pomáhají personálnímu oddělení k získání důležitých informací. Na jejichž základě může určit, zda je uchazeč vhodný pro tuto pracovní pozici. Ve většině případů musí uchazeči doručit v písemné nebo elektronické podobě životopis, motivační dopis (v případě technicko-hospodářské pozice), doklady o vzdělání (vysokoškolský diplom, maturitní vysvědčení nebo výuční list), popřípadě zápočtový list, nebo jiné dokumenty vypovídající o jeho způsobilosti k výkonu práce na nabízeném pracovním místě.

#### **4.1.7 Předvýběr uchazečů**

Personální oddělení se na základě doručených dokumentů rozhodne, kteří z uchazečů jsou nejvhodnější pro nabízené pracovní místo. Vytvoří seznam uchazečů, kteří jsou písemnou nebo telefonickou formou pozváni k další části výběrového řízení. Uchazečům je sděleno místo a čas konání další části výběrového řízení, případně další požadované dokumenty.

#### **4.1.8 Konečná fáze získávání zaměstnanců**

Konečná fáze získávání zaměstnanců se v organizaci Pars nova a.s. se provádí výběrem nejvhodnějšího zaměstnance z užšího vzorku uchazečů, kteří již prošli předvýběrem. Tento výběr není vždy stejný. Je velký rozdíl, zda se hledá zaměstnanec na dělnickou pozici, nebo na pozici technicko-hospodářskou.

#### **Výběr zaměstnanců na dělnickou pozici**

V případě výběru zaměstnanců na dělnickou pozici postupuje personální oddělení jednodušším a méně náročným postupem, než při výběru zaměstnance na technicko-hospodářskou pozici.

Po vyhodnocení požadovaných dokumentů vybere personální oddělení vhodné kandidáty na uvažovanou pozici. Tito kandidáti jsou vybíráni na základě vzdělání (povětšinou výučního listu) a délky praxe. Do posledního kola výběrového řízení jsou pozváni nejčastěji 2-3 uchazeči, kteří se dostaví ve stejný čas na předem dohodnuté místo. Zde se setkají s nadřízeným pracovníkem uvažovaného místa, který uchazeče provede po pracovišti, ukáže jim práci, kterou by v případě vybrání vykonávali. V některých případech si také v praxi vyzkouší jejich zručnost. Vedoucí pracovník průběžně pokládá uchazečům otázky, mezi kterými je také otázka ohledně

jejich představy o platu. V konečné fázi výběru zaměstnanců na dělnickou pozici shrne vedoucí pracovník všechny podmínky pro výkon této práce a zeptá se uchazečů, jestli stále přetrvává jejich zájem o toto pracovní místo, protože už několikrát nastala skutečnost, že uchazeč se po ukázce práce, kterou by měl vykonávat, rozhodl neucházet se o toto místo. O výsledku výběrového řízení jsou uchazeči telefonicky informováni nejpozději do 3 pracovních dnů.

### **Výběr zaměstnanců na technicko-hospodářskou pozici**

Jak jsem se již zmínil, při výběru zaměstnance na technicko-hospodářskou pozici se postupuje jinak, než při výběru pracovníka na dělnickou pozici. Po provedení užšího výběru dle předložených dokumentů přistupuje personální oddělení k dalším výběrovým metodám, první z nich je panelový pohovor. V organizaci Pars nova a.s. se ve většině případů panelového pohovoru účastní 4 zaměstnanci: personální ředitelka, dva další personalisté a nadřízený pracovník uvažovaného pracovního místa. Uchazeči jsou na pohovor zváni postupně. První úkol uchazeče je pětiminutová ústní prezentace o sobě. Dále následují dotazy účastníků výběrové komise, která se zeptá uchazeče na předem připravené, ale také doplňující otázky. Otázky si komise připraví na základě požadavků na pracovní místo. Dále každý uchazeč musí podstoupit písemný test z psychologie, test ze znalosti práce na PC (test z kancelářských aplikací jako jsou excel, word), a také odborný test, který se liší podle konkrétní pozice na kterou je konáno výběrové řízení. Poslední částí tohoto výběrového řízení je test chování uchazečů v týmu. Test by se dal nazvat Assesment centre, ale jen ve velmi zjednodušené podobě. Z uchazečů je vytvořen jeden tým, kterému je zadáno vyřešení určitého úkolu. Výběrová komise pak pozoruje, jak se jednotliví uchazeči prosazují v týmu a jestli to přispívá k vyřešení zadaného úkolu.

Po ukončení pohovoru a všech testů komise vyhodnotí, který z uchazečů je nejvhodnější. Organizace Pars nova a.s. tohoto uchazeče přijme do zaměstnání na zkušební dobu a během ní se rozhodne, zda si zaměstnance nadále ponechá.

## **4.2 Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců**

Analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. provedu na základě informací získaných pomocí několika metod. K získání informací

jsem použil metodu nestrukturovaného (nestandardizovaného) rozhovoru a anonymní dotazníkovou metodu (dotazníkové šetření).

Nestrukturovaný rozhovor jsem provedl s ředitelkou personálního oddělení, která mi ochotně poskytla odpovědi na všechny moje otázky, týkající se získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. Tento rozhovor jsem také provedl se 3 vedoucími zaměstnanci z výrobního oddělení, na které se také celá moje analýza získávání a výběru zaměstnanců vztahuje. Hlavním důvodem k provedení rozhovoru bylo získání bližšího pohledu na proces získávání a výběr zaměstnanců, a také případných nedostatků a návrhů na jejich zlepšení.

Druhou metodou, kterou jsem využil k získání informací, byla anonymní dotazníková metoda. Tuto metodu jsem si vybral proto, že s její pomocí mohu v krátké době oslovit velké množství respondentů. Zvolil jsem anonymní dotazníkovou metodu z důvodu větší otevřenosti dotazovaných, kteří se nemuseli bát případného postihu za jejich názory. V dotazníku byly použito celkem 15 otevřených i uzavřených otázek. Otevřené otázky jsem formuloval tak, aby respondenti mohli upřesnit, nebo zdůvodnit svou odpověď. Dotazník je uveden v příloze č. 5.

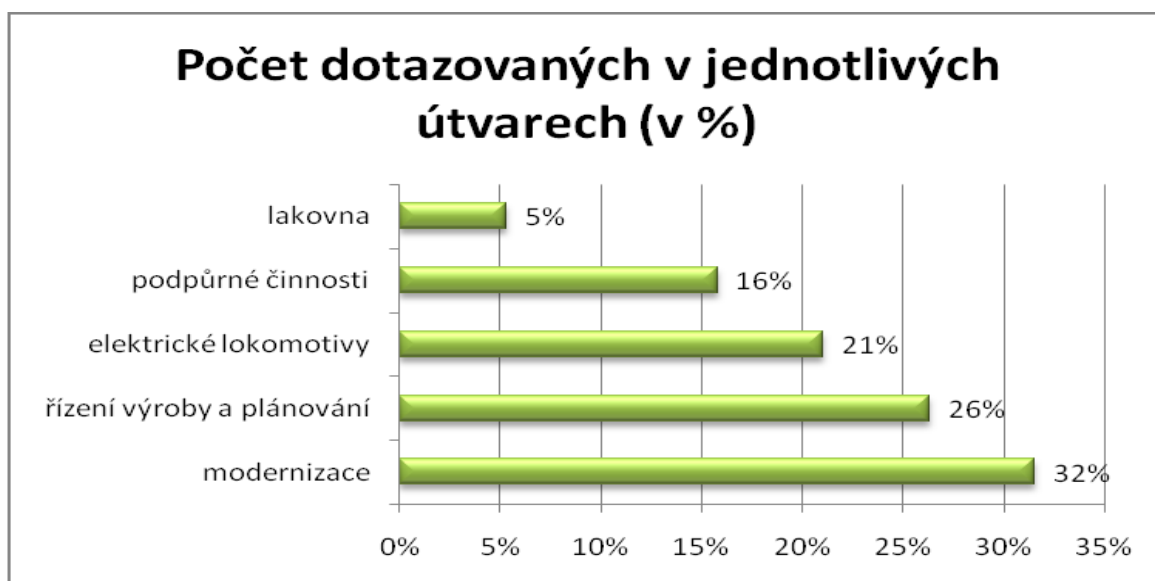
#### **4.2.1 Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců pomocí dotazníkové metody**

Dotazníky jsem předal ředitelce personálního oddělení Pars nova a.s. na začátku února 2011 v počtu 85 kusů. Byly určeny pro zaměstnance výrobního oddělení. Po dvou týdnech se mi vrátilo 58 dotazníků, z čehož vyplývá návratnost 68,2%. Informace získané z dotazníků jsem vyhodnotil písemně i graficky (pomocí programu Microsoft Excel).

##### **Počet dotazovaných v jednotlivých útvarech**

Dotazníky byly určeny pro všechny útvary výrobního oddělení, ale ne všichni zaměstnanci byli tak ochotni a vyplnili je. V organizaci Pars nova a.s. se nachází pod výrobním oddělením 9 útvarů, dotazník vyplnili zaměstnanci z 5 útvarů, jejich rozložení je znázorněno v grafu 4.1.

**Graf 4.1. Počet dotazovaných v jednotlivých útvech (v %)**



Zdroj: dotazníkové šetření Pars nova a.s., 2011

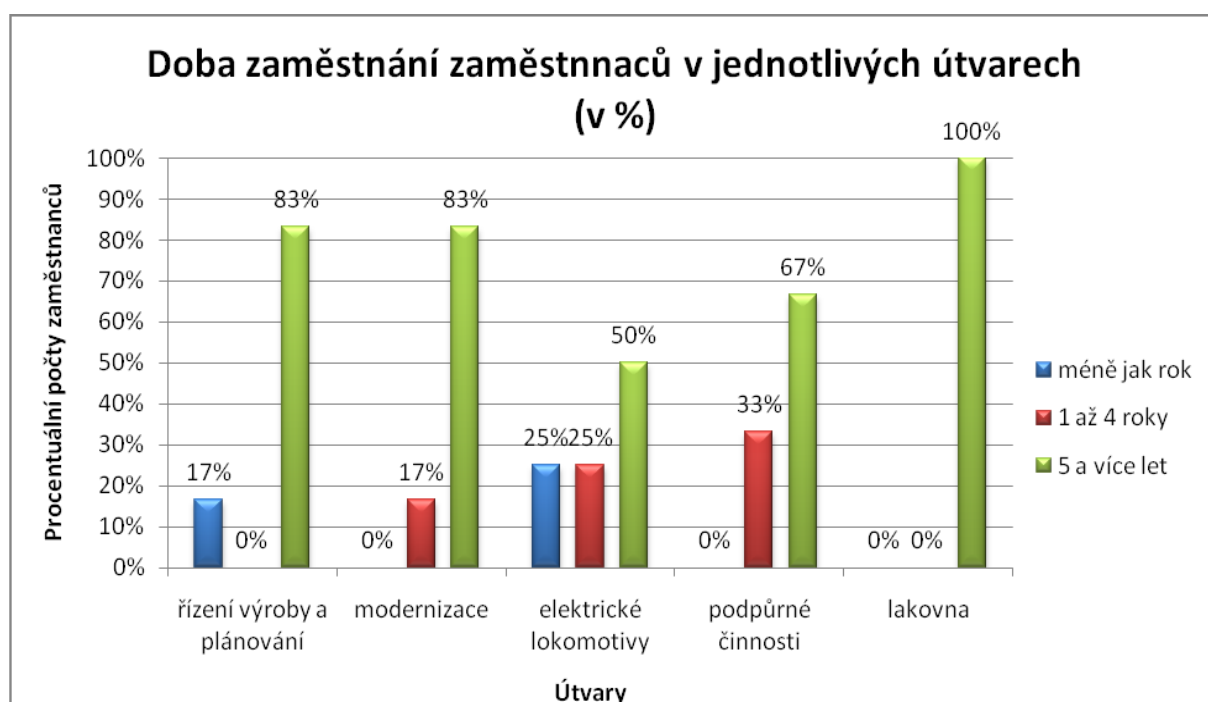
Pozn.: údaje v grafu jsou zaokrouhleny na celá čísla.

Nejméně zaměstnanců z útvarů, ve kterých vůbec dotazník vyplnili, byla lakovna a to byli pouze 4 zaměstnanci, v útvaru podpůrných činností vyplnilo dotazník 14 zaměstnanců, v útvaru elektrické lokomotivy 18, u řízení výroby a plánování 22 a 27 zaměstnanců u útvaru modernizace.

#### **Vzdělání, pohlaví a doba zaměstnání u jednotlivých útvarů v organizaci Pars nova a.s.**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 100% dotázaných zaměstnanců ve výrobním oddělení jsou muži se středoškolským vzděláním a maturitou. Doba zaměstnání u jednotlivých útvarů už není tak jednoznačná jako v případě vzdělání a pohlaví. Dobu zaměstnání v jednotlivých útvarech znázorňuje následující graf.

**Graf 4.2. Doba zaměstnání zaměstnanců v jednotlivých útvarech (v %)**



Zdroj: dotazníkové šetření Pars nova a.s., 2011

Pozn.: údaje v grafu jsou zaokrouhleny na celá čísla.

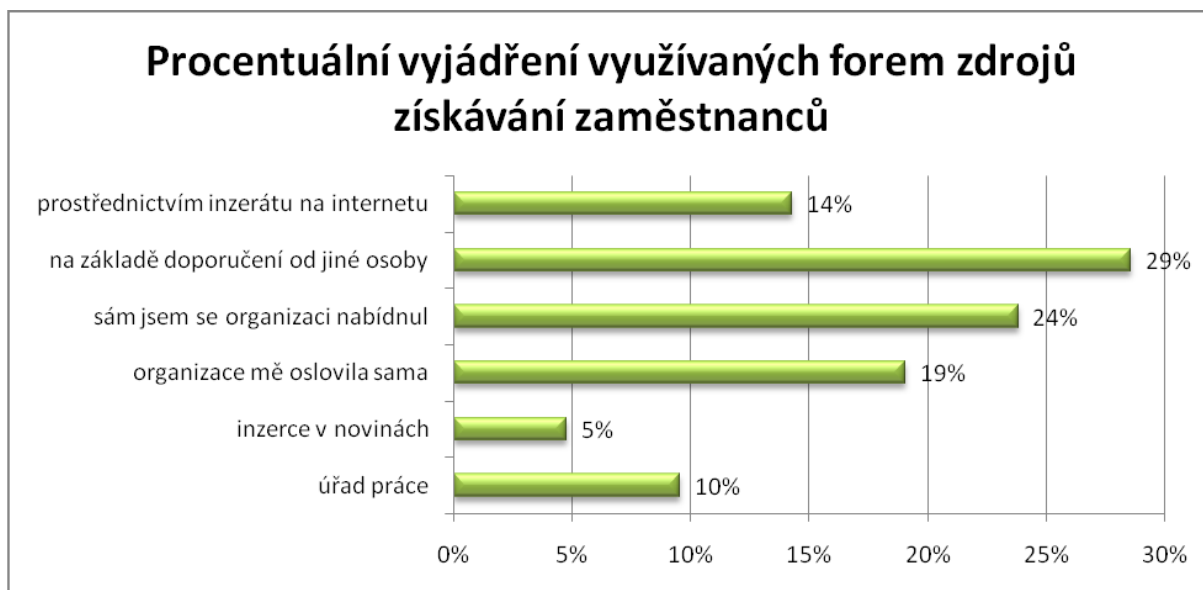
V grafu jsou uvedeny jednotlivé útvary a procentuální počty zaměstnanců s dobou jejich zaměstnání v organizaci. Z grafu lze vyčíst, že ve všech útvarech převažují zaměstnanci s dobou zaměstnání delší 5 a více let. Všichni dotázaní zaměstnanci z útvaru lakovna jsou zaměstnáni v organizaci déle jak 5 let, v útvaru podpůrných činností je déle jak 5 let zaměstnáno 67% dotázaných, v útvaru elektrické lokomotivy je to 50%, v útvaru modernizace 83% a v útvaru řízení výroby a plánování také 83%. Od 1 do 4 let je 33% respondentů zaměstnáno u útvaru podpůrných činností, 25% v útvaru podpůrných činností a 17% v útvaru modernizace. Nejvíce „nováčků“, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru méně, jak rok je v útvaru elektrické lokomotivy a to 25% a 17% v útvaru řízení výroby a plánování.

Z předchozích údajů (vzdělání, pohlaví a doba zaměstnání u jednotlivých útvarů v organizaci) lze předpokládat, že na těchto pracovištích je kolektiv dobře „sehraný“, a také že u těchto útvarů je nízké procento fluktuace zaměstnanců. Z nízké fluktuace lze usoudit velkou spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a pracovními podmínkami.

## Zdroje informací o volném pracovním místě

Jak jsem již zmínil ve 3. kapitole, Organizace Pars nova a.s. zveřejňuje volná pracovní místa několika způsoby: prostřednictvím úřadu práce Šumperk, internetu, inzercí v novinách a pomocí firemních vývěsek – doporučení stávajícím zaměstnancem, spoluprací se vzdělávacími instituty. V grafu č. 4.2. je vyjádřeno v procentech využívání jednotlivých forem zdrojů získávání zaměstnanců.

**Graf 4.3. Procentuální vyjádření využívaných forem zdrojů získávání zaměstnanců**



Zdroj: dotazníkové šetření Pars nova a.s., 2011

Pozn.: údaje v grafu jsou zaokrouhleny na celá čísla.

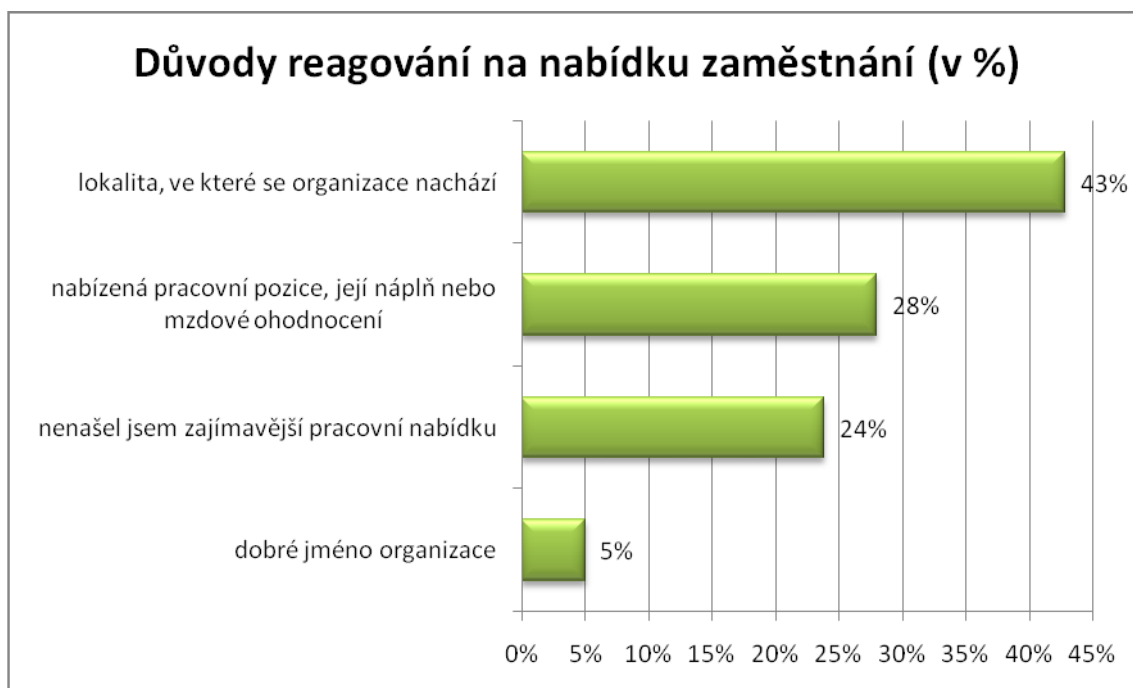
Z grafu lze vyčíst, že nejhojnější formou zdroje dozvědění se o pracovním místě je doporučení od jiné osoby, neboli doporučení stávajícím zaměstnancem a to v 29% případů. Druhá nejpočetnější možnost jak organizace získává zaměstnance je, že se uchazeči sami nabídnou. Jelikož má organizace Pars nova a.s. ve svém okolí dobré jméno není divu, že se uchazeči o zaměstnání nabízejí sami. V 19% případů sama organizace oslovila s nabídkou práce studenta, nebo čerstvého absolventa školy. Tento zdroj budoucích zaměstnanců je hojně využíván. Je to také díky stipendijnímu programu, který organizace Pars nova a.s. ve spolupráci s ŠKODA TRANSPORTATION nabízí studentům technických oborů. Prostřednictvím inzerátu na internetu našlo nabídku práce 14% respondentů, z úřadu práce přišlo do organizace 10% respondentů a z inzercí v novinách se o volném pracovním místě dozvědělo 5% dotázaných.

## Reakce na nabídku zaměstnání a informace v nabídce pracovního místa

Každý člověk má nějaký důvod, proč si vybral právě jeho zaměstnání, může to být nějaké vzdělání, nebo různé sny a cíle kterých by chtěl dosáhnout, to vše ovlivňuje výběr zaměstnání. Někomu nevádí nízké platové ohodnocení, jeho prioritou může být druh vykonávané práce, která ho baví. Nebo naopak jsou lidé, kteří by dělali jakoukoli práci, jen pro peníze. A právě pro to, aby se zájemci o práci mohli rozhodnout, zda si vybrat nabízený druh práce, je velice důležitý správný popis nabídky pracovního místa. Všechny 100% respondentů uvedlo, že informace uvedené v nabídce pracovního místa byly dostatečné pro rozhodnutí se, reagovat na nabídku práce.

Dále byly předmětem mého dotazníkového šetření důvody reakce na nabídku zaměstnání. Podněty, které vedly respondenty k tomu, aby dotázaní reagovali na nabídku zaměstnání, jsou uvedeny v grafu 4.3.

**Graf 4.4. Důvody reagování na nabídku zaměstnání (v %)**



Zdroj: dotazníkové šetření Pars nova a.s., 2011

Pozn.: údaje v grafu jsou zaokrouhleny na celá čísla.

Nejvíce dotázaných uvedlo jako hlavní příčinu reakce na nabídku zaměstnání lokalitu, ve které se organizace nachází. Tento výsledek může být způsoben tím, že region Šumpersko je s nezaměstnaností 13,5% na druhém místě v kraji (březen 2011). Právě asi nedostatek pracovních příležitostí v místě bydliště a dostupnost organizace Pars nova a.s. byly hlavními faktory při výběru zaměstnání.

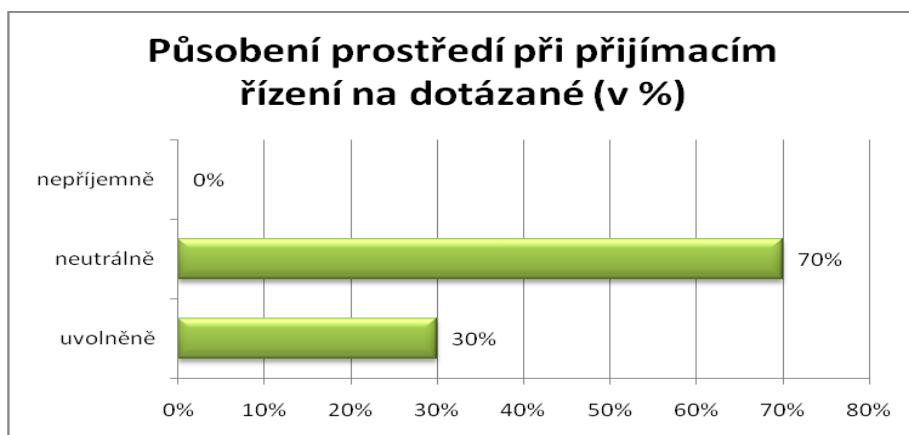
Dalším významným důvodem pro rozhodnutí se reagovat na nabídku zaměstnání byla nabízená pracovní pozice, její náplň nebo mzdové ohodnocení. Tento důvod jako hlavní uvedlo 28% respondentů. Nenalezení zajímavější pracovní nabídky zvolilo 24% dotázaných a 5% jich uvedlo jako hlavní důvod reakce na nabídku zaměstnání, dobré jméno organizace.

### **Připravenost osoby vedoucí výběrový rozhovor, dojmy z něj a prostředí přijímacího řízení**

Následující 3 otázky se týkaly připravenosti osoby vedoucí výběrový rozhovor, dojmů z tohoto rozhovoru a prostředí, ve kterém výběrový rozhovor probíhal. Tyto faktory jsou velmi důležité, protože nekvalitně připravený personální pracovník vedoucí výběrový rozhovor může způsobit, že organizace nepřijme nejvhodnějšího z kandidátů a může naopak přijmout naprosto nevhodného uchazeče, což není účelem výběrového řízení. Také prostředí, ve kterém přijímací řízení probíhalo je důležitým faktorem. Nevhodné prostředí může v uchazeči vyvolat nepříjemné pocity a ten se pak nemůže soustředit na výběrový pohovor, díky čemu nepředvede veškeré své kvality.

Připravenost a přístup osoby vedoucí výběrový pohovor zhodnotili všichni dotázaní jako vyhovující. Také pocity z rozhovoru a atmosféru při něm označili všichni dotázaní jako příjemnou a přátelskou. Což vypovídá o dobrých kvalitách personalistů v organizaci Pars nova a.s. U otázky vztahující se k prostředí nebyly názory všech dotázaných tak jednotné jako u předchozích dvou. Názory respondentů na prostředí, ve kterém probíhalo přijímací řízení, jsou vyhodnoceny v grafu 4.4.

**Graf 4.5. Působení prostředí při přijímacím řízení na dotázané (v %)**



Zdroj: dotazníkové šetření Pars nova a.s., 2011

Pozn.: údaje v grafu jsou zaokrouhleny na celá čísla.



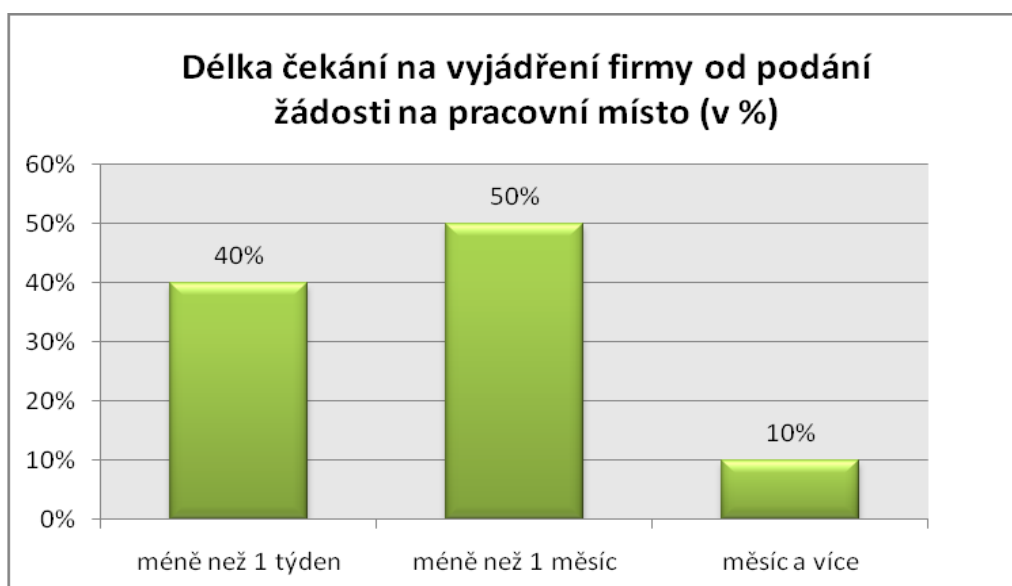
Celých 70% dotázaných zhodnotilo prostředí při přijímacím řízení jako neutrální, 30% jako prostředí uvolněné a žádný z respondentů neuvedl třetí možnost, že by bylo prostředí nepříjemné.

### **Doba od podání žádosti na pracovní místo do vyjádření organizace**

Doba od podání žádosti na pracovní místo do vyjádření organizace by měla být co nejkratší, aby si uchazeč, případný vhodný kandidát na pracovní místo nenašel jiné zaměstnání u jiné organizace. Když je tato doba příliš dlouhá, organizace se stane v podvědomí uchazečů nespolehlivá a ti se nebudou příště už ucházet o případnou další práci v této organizaci.

Jak je vidět z grafu 4.6., tato doba od podání žádosti o pracovní místo po vyrozumění uchazeče, zda bude pozván k výběrovému pohovoru se velmi lišila.

**Graf 4.6. Délka čekání na vyjádření firmy od podání žádosti na pracovní místo (v %)**



Zdroj: dotazníkové šetření Pars nova a.s., 2011

Pozn.: údaje v grafu jsou zaokrouhleny na celá čísla.

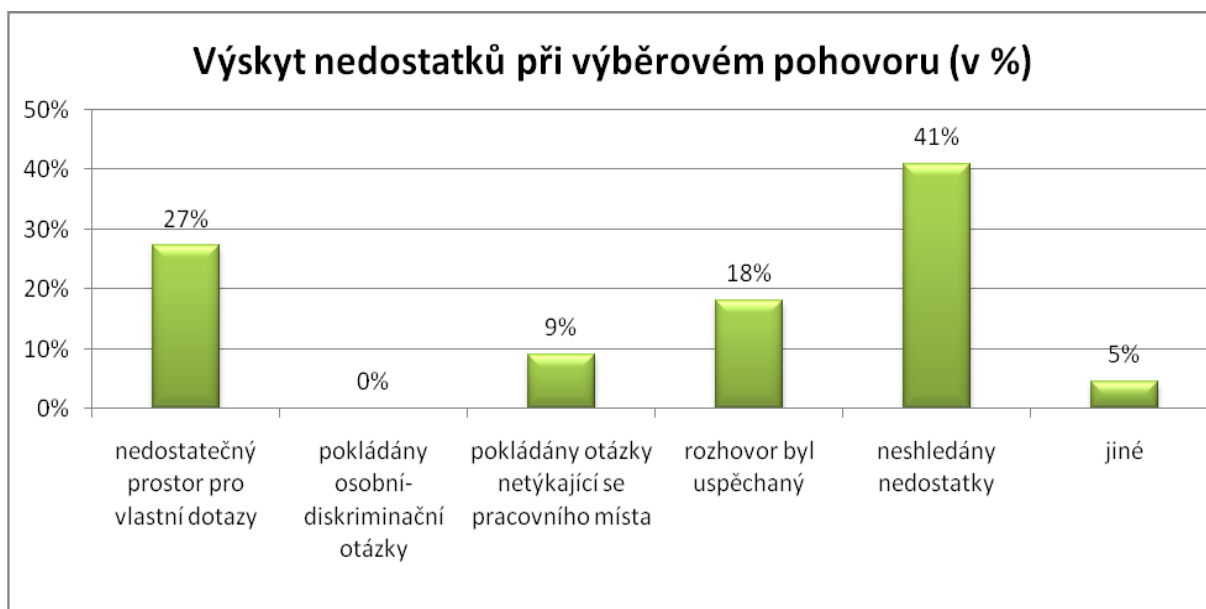
Měsíc a více čekalo na odpověď pouze 10% dotázaných, méně jak měsíc čekalo 50% a méně než týden 40% respondentů. Důvodem, že 10% respondentů čekalo déle jak měsíc na odpověď byl s největší pravděpodobností velký příliv nových žádostí o pracovní místo a personální oddělení tak nestíhalo tyto žádosti zpracovávat a odpovídat na ně.

## Nedostatky při výběrovém pohovoru a použitý způsob získávání a výběru zaměstnanců

V otázce „Jevl se Vám použitý způsob získávání a výběru zaměstnanců za dostatečný?“ měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor, zda absolvovaný výběrový rozhovor a použitý způsob získávání zaměstnanců byl vhodně zvolen. Všichni dotázaní se shodli, že použitý způsob byl vhodně zvolen.

Respondenti měli také možnost pomocí volné otázky a výběru více možností popsat všechny nedostatky výběrového rozhovoru. Avšak možnost popsat blíže problémy výběrového rozhovoru využil pouze jeden respondent. Dotyčný vybral odpovědi „nedostatečný prostor pro vlastní dotazy, rozhovor byl uspěchaný“ a zároveň uvedl u možnosti „jiné uveďte“, že rozhovor proběhl jen formou telefonátu, ve kterém se musel ihned rozhodnout, zda nabízenou pracovní pozici přijme a neměl dostatečný prostor pro své dotazy. Tento případ výběrového pohovoru byl však velice výjimečný jak jsem zjistil po rozhovoru s personální ředitelkou. Jednalo se o důležitou zakázku, která musela být zvládnuta v krátkém časovém horizontu a takovýto typ výběrových pohovorů se již neopakoval. Názory všech respondentů jsou zobrazeny v grafu 4.6.

**Graf 4.7. Výskyt nedostatků při výběrovém pohovoru (v %)**



Zdroj: dotazníkové šetření Pars nova a.s., 2011

Pozn.: údaje v grafu jsou zaokrouhleny na celá čísla.

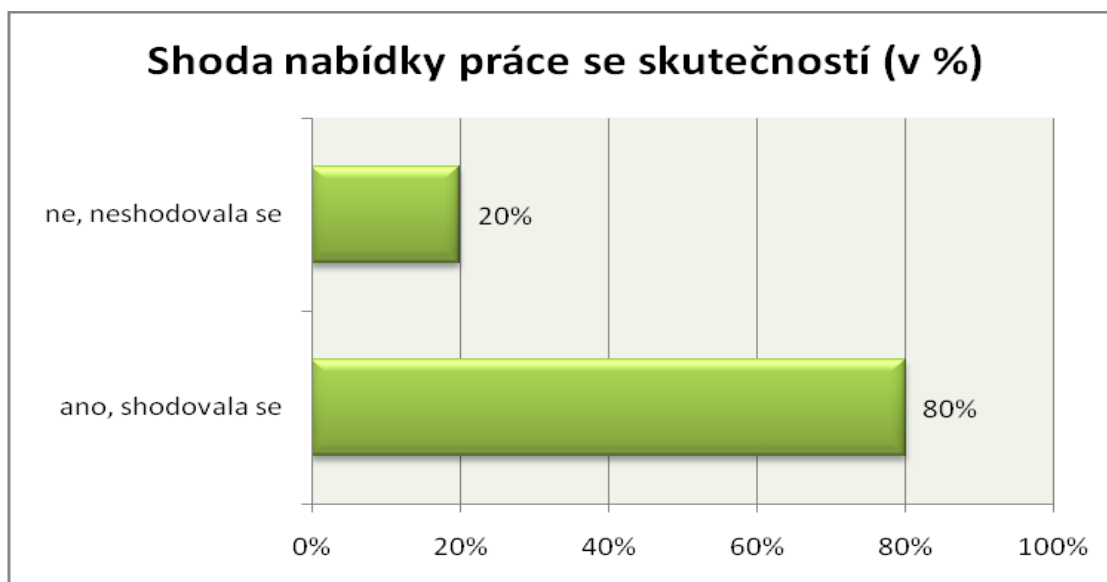
Z grafu lze vyčíst, že největší počet dotázaných 41%, neshledalo žádné nedostatky při výběrovém pohovoru. Avšak 27% respondentů mělo nedostatečný

prostor pro vlastní dotazy, 18% dotázaných se zdál rozhovor úspěšný, 9% byly pokládány otázky netýkající se pracovního místa a 5% respondentů zakroužkovalo možnost „jiné uveďte“, avšak jak jsem již zmínil v předchozím odstavci, pouze jeden respondent uvedl podrobnosti. Žádnému z dotázaných nebyly pokládány osobní diskriminační otázky.

### **Nabídka pracovního místa a skutečnost, možnosti vyjednávání o pracovních podmínkách**

V další části dotazníkového šetření jsem se pokusil zjistit, zda odpovídala nabídka (popis vykonávaných činností, platové podmínky, znalost) pracovního místa skutečnosti, a rovněž možnost vyjednávání zaměstnanců po přijetí o pracovních podmínkách.

**Graf 4.8. Shoda nabídky práce se skutečností (v %)**



Zdroj: dotazníkové šetření Pars nova a.s., 2011

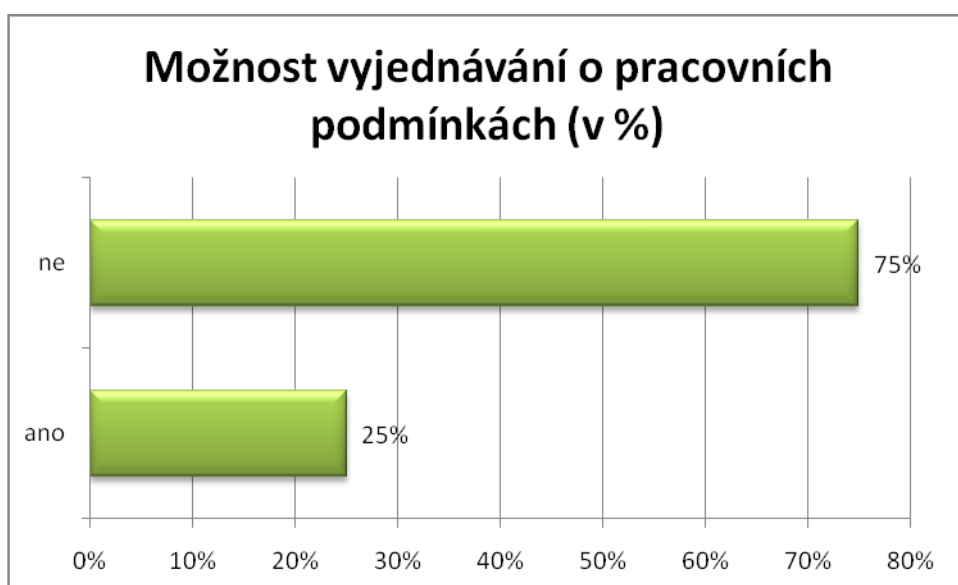
Pozn.: údaje v grafu jsou zaokrouhleny na celá čísla.

V grafu 4.8. je vidět od 80% respondentů kladnou odpověď (nabídka se shodovala se skutečností) a 20% dotázaných odpovědělo záporně (vyskytla se nějaká neshoda mezi nabídkou pracovního místa a skutečností). Otázka byla otevřená, takže respondent v případě odpovědi, že nabídka neodpovídala skutečnosti, se mohl k tomuto tématu vyjádřit, co v nabídce chybělo, nebo se lišilo. Vyjádřil se pouze malý vzorek dotazovaných, kteří se shodli na dvou rozdílech. První neshodou mezi popisem pracovního místa a skutečností byla vykonávaná práce. V nabídce pracovního místa nebyly popsány všechny vykonávané činnosti, které pak

daný zaměstnanec musel provádět. Druhá neshoda byla v požadavcích na pracovní místo, ve kterém byla požadována praxe, však nakonec byl přijat uchazeč, který se přihlásil a přitom žádnou praxi neměl. Přijetí tohoto uchazeče mohlo být způsobeno tím, že výběrové řízení se může skládat rovněž z praktické ukázky práce a tento uchazeč v ní byl nejlepší.

Názory respondentů na možnost vyjednávat o pracovních podmínkách byly téměř stejné jako u předchozího grafu. V grafu 4.9. uvedlo 75% dotázaných nemožnost vyjednávat o pracovních podmínkách, pouze 25% mělo tuto možnost.

**Graf 4.9. Možnost vyjednávání o pracovních podmínkách (v %)**



Zdroj: dotazníkové šetření Pars nova a.s., 2011

Pozn.: údaje v grafu jsou zaokrouhleny na celá čísla.

Následující kapitolu věnuji návrhům a doporučením v procesu výběru a získávání zaměstnanců.

## 5 Návrhy a doporučení

V této kapitole shrnu údaje získané pomocí dotazníkového šetření, u kterých uvedu některá doporučení a návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců, které jsem získal pomocí nestrukturovaného rozhovoru, nebo jsou mé vlastní.

Organizace Pars nova a.s. je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu, zaměstnává více jak 700 zaměstnanců a tomu také odpovídá vysoká úroveň procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Pro analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. jsem použil metodu dotazníku s otevřenými i uzavřenými otázkami a také nestrukturovaný rozhovor. Nestrukturovaný rozhovor byl použit u vybraných vedoucích zaměstnanců jako doplňková metoda, při hledání odpovědí na otázky týkající se nedostatků výběrového pohovoru, popisu nabídky pracovního místa a také návrhů na zlepšení procesu výběru a získávání zaměstnanců. Dotazník byl anonymní a skládal se z 15 otázek. Uzavřených otázek bylo v dotazníku použito 7 a otevřených 8, mezi nimiž byla otázka „Shledal jste nějaké nedostatky při výběrovém pohovoru?“ u které respondenti mohli vybrat více jak jednu možnost odpovědi. Dotazník by se dal rozdělit na 3 pomyslné části.

### 5.1 První část dotazníku

První část se zabývala tím, jak se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě, komplexnosti nabídky pracovního místa a také tím, co je přimělo reagovat na tuto nabídku práce.

Z této první části otázek vyplývá, že nejvíce zaměstnanců (29%) přišlo do organizace Pars nova a.s. na základě doporučení od jiné osoby. Což je způsobeno dobrým fungováním firemních nástěnek, pomocí kterých sděluje personální oddělení potřebu nových zaměstnanců. Největším podnětem, nebo jestli se dá říct lákadlem, reagovat na nabídku zaměstnání byla právě lokalita, ve které se Pars nova a.s. nachází. Tento důvod reakce na nabídku zaměstnání je s největší pravděpodobností způsoben vysokou nezaměstnaností v tomto regionu i jeho okolí. Informace uvedené v nabídce pracovního místa byly pro všechny respondenty dostačující k rozhodnutí reagovat na tuto nabídku práce.

Jak jsem již zmínil v předchozím odstavci, nejvíce zaměstnanců přichází do organizace Pars nova a.s. na základě doporučení od jiné osoby. Z tohoto důvodu by se organizaci vyplatilo vynakládat méně finančních prostředků na inzerci pomocí tisku nebo placených internetových serverů. Organizace by měla v tomto směru získávání zaměstnanců pomocí doporučení stávajícím zaměstnancem podporovat především ty, kteří doporučí vhodného uchazeče. Tito zaměstnanci, kteří doporučí někoho vhodného, by měli být ať už finančně, nebo nějakým jiným způsobem odměňováni. To by nadále motivovalo nejen je, ale i ostatní zaměstnance, doporučovat další vhodné uchazeče. Aby zaměstnanci mohli doporučit vhodného uchazeče, musí se o volném pracovním místě dozvědět. Organizace by měla pravidelně aktualizovat a udržovat firemní nástěnky s těmito informacemi o volných pracovních místech.

Další důležitou věcí je také udržení si dobrého jména nejen v regionu. Proto by organizace Pars nova a.s. měla nadále udržovat dobré vztahy s veřejností a neustále zlepšovat svůj přístup k zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání.

## **5.2 Druhá část dotazníku**

V druhé části dotazníku se nacházely otázky týkající se samotného výběrového řízení, připravenosti osoby vedoucí výběrový pohovor, pocity z pohovoru, prostředí, ve kterém rozhovor probíhal, hodnocení vhodnosti použitého způsobu získávání a výběru zaměstnanců a také jeho nedostatků. Z odpovědí respondentů vyplývá shoda naprosté většiny dotazovaných nad dobrou připraveností osoby vedoucí rozhovor a také příjemné a přátelské atmosféry při pohovoru. Respondenti byli také z velké části spokojeni s prostředím, ve kterém přijímací řízení probíhalo. Rozdílnější názory měli respondenti u otázky týkající se doby od podání žádosti o pracovní místo po vyrozumění uchazeče, zda bude pozván k výběrovému pohovoru. Nicméně i tyto rozdíly by nemusely být považovány za záporné. Pouze 10% dotazovaných čekalo na vyjádření od organizace déle než měsíc. Nejpravděpodobněji to bylo právě v době největší poptávky po práci, kdy personální oddělení nestíhalo všechny žádosti zpracovávat. Nejvíce odlišných názorů se týkalo nedostatků při výběrovém řízení. Nejpočetnější skupinou co se týče nedostatků, byl nedostatečný prostor pro vlastní dotazy, což mohlo být způsobeno velkým počtem účastníků výběrového pohovoru, díky čemuž se musel prostor pro vlastní

otázky zkrátit. Protože délka pohovoru se promítá i do jeho finanční náročnosti, jelikož lidé, kteří jsou účastni v komisi u pohovoru nemohou vykonávat svou obvyklou činnost. S tím souvisí i druhý největší nedostatek, že byl rozhovor uspěchaný. Z menší části (z 9%) označili respondenti třetí možnost „byly pokládány otázky netýkající se pracovního místa“. A nejméně dotázaných označila možnost „jiné nedostatky“, kterou dále rozvedl jen jeden dotázaný, ve které si stěžoval na nedostatečný prostor pro své dotazy, velkou uspěchanost pohovoru (byl to spíše monolog), na způsob jakým byl tento pohovor veden, což bylo telefonicky a následné okamžité rozhodnutí.

Z dotazníkového šetření vyplynuly rozdílné názory týkající se doby od podání žádosti o pracovní místo po vyrozumění uchazeče, zda bude pozván k výběrovému pohovoru. Tuto dobu by se mělo personální oddělení snažit co nejvíce zkrátit, nebo určit pomocí vnitřní směrnice maximální dobu do které by měl být uchazeč informován.

Další rozdílné názory respondentů se týkaly nedostatků výběrového řízení, (nedostatečného prostoru pro vlastní dotazy, uspěchanost rozhovoru a jiné nedostatky), většina těchto nedostatků byla způsobena vyhrazením nedostatečně dlouhého času na výběrový pohovor. Personální oddělení by mělo mít vždy vymezenou dostatečnou dobu na vykonání výběrového pohovoru. Tuto dobu by si mělo časově rozdělit na jednotlivé tematické úseky, aby se nestalo, že uchazeč nebude mít dostatečný prostor pro vlastní otázky. Nedostatečný prostor pro vlastní dotazy uchazečů může způsobit, že přijatý uchazeč se nedozví vše, co by chtěl o pracovním místě vědět a v zaměstnání může být nespokojen, kvůli skutečnostem které předem nezjistil, a tak nepodávat optimální pracovní výkon, nebo z práce odejít. Tímto chováním zaměstnance by organizace přicházela zcela zbytečně o finanční prostředky (v důsledku sníženého výkonu zaměstnance, absentérství, nebo nákladů na nové výběrové řízení). Všem zmíněným negativním důsledkům by se dalo předejít vyhrazením dostatečného času na výběrový pohovor a dotazy uchazeče.

V dotazníku také jeden z respondentů upřesnil nedostatky výběrového řízení, které v jeho případě probíhalo telefonicky. Tento způsob výběru zaměstnance byl však ojedinělý, personální oddělení by jej nemělo používat a také už nebude, jak mi sdělila personální ředitelka.

### **5.3 Třetí část dotazníku**

V poslední, třetí části dotazníku byly uzavřené otázky týkající se pohlaví, délky pracovního poměru, vzdělání a také pracovního útvaru. Jelikož se organizace Pars nova a.s. zabývá modernizací, opravami a výrobou kolejových vozidel, tak se v kolektivu výrobního oddělení nenachází žádná žena, což je způsobeno povahou vykonávaných prací. Všichni respondenti mají středoškolské vzdělání s maturitou a z převážné části jsou zaměstnání v organizaci Pars nova a.s. déle jak 5 let. To je způsobeno dlouholetou tradicí, dobrým jménem této organizace a v neposlední řadě i zaměstnaneckými výhodami, jako je například týden dovolené nad rámec zákona.

Organizace Pars nova a.s. by měla nadále poskytovat zaměstnancům různé výhody oproti konkurenci, protože kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou pro organizaci velkým přínosem.



## 6 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřil na proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak probíhá proces výběru a získávání zaměstnanců v této organizaci a pokusit se navrhnout nějaká zlepšení. Dle mého názoru je tento cíl splněn, jednotlivá vyhodnocení jsou blíže uvedena v předcházejících kapitolách.

Tato práce se skládá ze čtyř hlavních oddílů týkajících se teoretických východisek získávání a výběru zaměstnanců, historie společnosti, procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. a návrhů a doporučení zabývajících se zlepšení tohoto procesu.

Z anonymního dotazníkového šetření a provedených nestrukturovaných rozhovorů jsem dospěl k několika závěrům týkajících se procesu výběru a získávání zaměstnanců. Jelikož organizace Pars nova a.s. využívá k tvorbě přidané hodnoty především lidské zdroje, je úroveň procesu získávání a výběru zaměstnanců na vysoké úrovni, což je také způsobeno její velikostí a počtem více než 700 stávajících zaměstnanců, kteří tímto procesem museli projít.

Nejvíce používaným zdrojem získávání zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. je propracovaný systém firemních nástěnek, na kterých se zaměstnanci dozvědí o volných pracovních místech, na které pak mohou doporučit vhodného kandidáta. Organizace má také dobrou geografickou polohu, protože právě v regionu Šumpersko je vysoká nezaměstnanost, a tak si personální oddělení může vybírat z širokých řad uchazečů. Další velkým „plusem“ je její dobré jméno, na kterém mají vysoký podíl zaměstnanecké výhody, jako například týden dovolené nad zákonný rámec i poctivé a seriózní jednání se zaměstnanci a uchazeči. V organizaci je většina zaměstnanců déle jak 5 let, z čehož lze usoudit, že jsou se svým zaměstnáním a zaměstnaneckým přístupem spokojeni.

Shledal jsem jen malý počet nedostatků, jako byla rozdílná doba (někdy právě příliš dlouhá) od podání žádosti o pracovní místo po vyrozumění uchazeče, zda bude pozván k výběrovému pohovoru. Avšak tento problém se dá vyřešit vnitřní směrnicí, ve které bude uvedena maximální doba pro odpověď na podání žádosti o pracovní místo. Dalším problémem, na který si stěžovalo velké procento respondentů, byla nedostatečná doba pro vlastní otázky při výběrovém pohovoru a také jeho

uspěchanost. To by mohlo mít za následek nespokojenost zaměstnance a následné negativní účinky na jeho výkonnost. Protože mu nebylo umožněno se během pracovního pohovoru zeptat na další otázky, například ohledně pracovní náplně, se kterou teď nemusí být plně spokojen. Proto by si mělo personální oddělení vymezit dostatečnou dobu na vykonání výběrového pohovoru, která by byla časově rozdělena na jednotlivé tematické úseky, aby nenastala situace, že uchazeč nebude mít dostatečný prostor pro vlastní otázky.

Celkově by se dal proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. zhodnotit jako vhodný, z hlediska pozice organizace na trhu práce v daném regionu.

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

- 1) Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) Cimler, P.; Zadražilová D. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- 3) James, H.; Donnelly, J. *Management*. Přel. V. Dolanský. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 4) Kleibl, J.; Dvořáková, Z.; Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- 5) Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- 6) Nohovcová, L.; Mazný, P.; Šrámek, M. *150 let společnosti ŠKODA* 1. vyd. Plzeň: Starý most s.r.o., 2009. 175 s. ISBN 978-80-87338-00-1.
- 7) Pohl, F. *50 let v provozu Pars nova a.s.* Bludov: Karotisk, 2002. 127 s.
- 8) Thomson, R. *Řízení lidí*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- 9) Ward, M. *50 Essential Management Techniques*. Gower Publishing Limited, 1995. 234 p. ISBN 80-85943-59.

## Internetové zdroje

- 10) *Eiso.cz – Portál se vším, co potřebujete pro ISO* [online]. Bez revize, [cit. 2011-1-10]. Dostupné z: <http://www.eiso.cz/poradenstvi/nase-sluzby/iso-9001/>.
- 11) *Hledám Práci.cz – práce, zaměstnání, brigády* [online]. Bez revize, [cit. 2010-11-25]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/reference-prace-zamestnani.php>.
- 12) *HR Expert – Sdílení zkušeností, navazování kontaktů* [online]. Bez revize, [cit. 2010-11-27]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>.
- 13) *IDOC – Centrum informačních technologií* [online]. Bez revize, [cit. 2010-11-13]. Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>.
- 14) *Management Mania* [online]. Bez revize, [cit. 2010-11-13]. Dostupné z: <http://www.metodyrizeni.cz/index.php/personalistika-lidske-zdroje/42-ostatni/129-popis-pracovniho-mista>.
- 15) *Management Mania* [online]. Bez revize, [cit. 2010-11-13]. Dostupné z: <http://www.metodyrizeni.cz/index.php/personalistika-lidske-zdroje/42-ostatni/132-specifikace-pracovniho-mista>.
- 16) *Pars nova a.s. – Modernizace, rekonstrukce a opravy kolejových vozidel* [online]. Bez revize, [cit. 2011-1-10]. Dostupné z: <http://parsnova.cz/index.php?im=10&lang=cz>.
- 17) *Tzu – Textilní zkušební ústav* [online]. Bez revize, [cit. 2011-1-10]. Dostupné z: [http://www.tzu.cz/get\\_dokument.php?ID=72](http://www.tzu.cz/get_dokument.php?ID=72).

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- беру на вѣдоміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.

.....

Martin Komenda

## **Seznam příloh**

Příloha č.1 **Výhody a nevýhody zdrojů získávání pracovníků**

Příloha č.2 **Organizační struktura Pars nova a.s.**

Příloha č.3 **Formulář „Registrace žádosti o pracovní místo“**

Příloha č.4 **Nabídka práce**

Příloha č.5 **Dotazník**